

# La nueva concepción: fundamentos, conceptos y principios de la gestión por procesos

Giovanny Javier Alarcón Parra  
Pepita Ivonn Alarcón Parra



ESPOCH

2022

**La nueva concepción: fundamentos, conceptos  
y principios de la gestión por procesos**

---

# La nueva concepción: fundamentos, conceptos y principios de la gestión por procesos

---

Giovanny Javier Alarcón Parra  
Pepita Ivonn Alarcón Parra



**La nueva concepción: fundamentos, conceptos y principios  
de la gestión por procesos**

© 2022 Giovanni Javier Alarcón Parra y Pepita Ivonn

Alarcón Parra

© 2022 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Panamericana Sur, kilómetro 1 ½  
Instituto de Investigaciones  
Dirección de Publicaciones Científicas  
Riobamba, Ecuador  
Teléfono: 593 (03) 2 998-200  
Código Postal: EC0600155

Aval ESPOCH

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego  
(*peer review*)

Corrección y diseño:  
La Caracola Editores

Impreso en Ecuador

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio,  
sin la previa autorización por escrito de los propietarios del  
*Copyright*

CDU: 658

La nueva concepción: fundamentos, conceptos y principios  
de la gestión por procesos

Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Dirección de Publicaciones, año 2022

141 pp. vol: 17,6 x 25 cm

ISBN: 978-9942-42-693-2

1. Administración de empresas

## ÍNDICE GENERAL

Prólogo .....	7
Capítulo I. Antecedentes de la administración .....	8
1. Generalidades .....	8
1.1 El carácter natural de la administración .....	8
1.2. Las primeras organizaciones y empresas.....	10
2. La evolución de la administración .....	11
2.1 La administración científica .....	12
2.2 La administración vertical .....	15
3. Los nuevos requerimientos de la administración moderna .....	21
3.1 Etapa de la evolución primaria (Era del hardware) .....	23
3.2 Etapa de la evolución científica (Era del software) .....	23
3.3 Etapa de la evolución especializada (Era del conocimiento) .....	25
4. La administración horizontal: un enfoque de procesos .....	28
4.1 Fines de la organización horizontal .....	30
4.2 Paradigmas de la organización que se gestiona por procesos .....	31
Capítulo II: El proceso .....	40
1. La planificación del proceso.....	41
2. La estandarización del proceso .....	41
3. La eficacia del proceso .....	43
4. El valor agregado del proceso .....	44
5. Características del proceso .....	47
5.1 Partes del proceso .....	48
5.2 Parte externa .....	49
5.3 Parte interna .....	53
6. Tipos de proceso.....	54
7. Clases de procesos.....	55
8. La zona de impacto del proceso .....	57
8.1 Tipos de impacto de la gestión de los procesos .....	63
9. La cadena cliente proveedor.....	64
9.1 La cadena de éxito .....	67
10. Los múltiples y submúltiplos del proceso.....	70

10.1 Submúltiplos .....	70
10.2 Múltiplos.....	74
10.3 Un sistema superior .....	83
11. Los clientes .....	84
11.1 Clientes internos .....	86
11.2 Clientes externos.....	86
12. La espiral de la mejora continua .....	87
13. La representación gráfica de la gestión por procesos .....	94
13.1 El mapa de procesos .....	96

### Capítulo III. La estructura documental de la gestión

de procesos y la cultura de procesos .....	101
1. La estructura documental de la gestión de procesos .....	101
1.1 Declaraciones .....	103
1.2 Manual de procesos .....	104
1.3 Mapa de procesos .....	106
2. Procedimientos documentados – Caracterización.....	107
2.1 Tareas e instrucciones .....	110
2.2 Formularios y registros.....	112
2.3 Controles o indicadores .....	112
3. Procesos de distribución de la documentación.....	113
4. Proceso de almacenamiento de la documentación .....	114
5. Uso adecuado de la documentación .....	115
6. Importancia de la aplicación de la imagen corporativa en los documentos del modelo y su contribución al cambio de cultura.....	115
7. La cultura de procesos.....	118
8. El cambio de gestión .....	120
8.1 El inicio de cambio .....	120
8.2 La decisión estratégica .....	121
8.3 Los procesos de comunicación .....	122
8.4 Las actividades de capacitación.....	122
8.5 La elaboración de la documentación .....	123
8.6 La implementación .....	126
8.7 Las actividades de control .....	127
8.8 La toma de decisión para la mejora continua .....	127
9. La diferencia entre administración y gestión .....	128
9.1 ¿Por qué los procesos se gestionan? .....	129
10. Los recursos escasos .....	129

## **La nueva concepción: fundamentos, conceptos y principios de la gestión por procesos**

---

11. La gestión de procesos y la calidad .....	130
12. La planificación estratégica en la gestión por procesos .....	131
13. El uso de la tecnología como apoyo a la gestión .....	134
Referencias.....	136

## PRÓLOGO

La gestión de procesos no pretende convertir al ser humano en un autómata, pretende guiar la visión y el accionar de todos los colaboradores de la empresa, su comportamiento y forma de realizar sus actividades y orientación de sus objetivos hacia los organizacionales.

Visto como un medio para alcanzar la calidad, la gestión de procesos requiere la fundamentación teórica necesaria para justificar y apoyar este propósito. Con la difusión de los sistemas de gestión de calidad y las normas de la organización ISO, el enfoque de procesos ha adquirido mayor difusión y se ha convertido en el modo administrativo que organizaciones de todo tipo están procurando aplicar aun sin el conocimiento adecuado de sus principios y motivaciones correctas.

En varios países, la gestión por procesos se ha convertido en requisito legal para el desarrollo de las actividades de organizaciones en diferentes sectores de la industria y los servicios, tanto públicos como privados.

*La nueva concepción: fundamentos, conceptos y principios de la gestión por procesos* es el resultado de la información y experiencia recogida durante varios años de trabajo de los autores, quienes han realizado estudios, asesorías e implementaciones de la gestión de procesos y la calidad. También ha sido el resultado de procesos y proyectos de investigación desarrollados en el Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (Cimogsys), que tiene como principales líneas de investigación el estudio de modelos contemporáneas de gestión y en particular el enfoque de procesos, la gestión de la calidad y la planificación.

Esta obra no pretende convertirse en la teoría final de la gestión de procesos. Su objetivo es presentar una visión diferente y argumentada de un nuevo enfoque que permita enriquecer y fortalecer la teoría sobre este tema, así como compartir la experiencia de sus autores.

Riobamba, junio 2021



# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

## 1. GENERALIDADES

La palabra administración proviene del latín *ad-ministrare: ad*, que significa ir a, dirección, tendencia; y *ministrare*, que significa servir, subordinación, obediencia. En este sentido, significa cumplimiento de acciones bajo el mando y control de otro, actividades de los ministros romanos en la antigüedad.

Administración es el proceso que tiene por objetivo la coordinación eficaz de los recursos de una organización<sup>1</sup> (de diferentes tipos) para alcanzar sus objetivos con la máxima productividad. También se puede entender como la disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendiendo este último como las expectativas de la colectividad (Ecured, 2017).

### 1.1 El carácter natural de la administración

El ser humano es, por naturaleza, un administrador. Es capaz de administrar su tiempo y recursos, cumplir actividades de planificación, de organización, de toma de decisiones y de evaluación (proceso administrativo). Esto lo realiza desde

1 En esta obra, se usa el término organización de forma genérica para organización como tal, empresa, institución, entidad entre otras agrupaciones formales humanas que se conforman para alcanzar determinados objetivos. Se considera el concepto de organización conforme lo establecido en la Norma ISO 9000 versión 2015 que expresa: «Organización: persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos (3.7.1). Nota 1 a la entrada: El concepto de organización incluye, entre otros, un trabajador independiente, compañía, corporación, firma, empresa, autoridad, sociedad, asociación (3.2.8), organización benéfica o institución, o una parte o combinación de estas, ya estén constituidas o no, públicas o privadas» (Organización Internacional de Normalización ISO, 2015).

cuando despierta, proyecta sus actividades por realizar y evalúa su día al terminar la jornada; o cuando cobra un salario, planifica su distribución, prioriza sus gastos y controla sus egresos.

Posiblemente uno de los mejores ejemplos de administración natural es el ama de casa, quien planifica a corto y largo plazo, define el destino de los ingresos del hogar, aplica (sin saber) prospectiva, prevé la educación de los hijos en el presente y el futuro, desde aspectos de poca importancia hasta aspectos de importancia fundamental, y lo hace de manera eficiente.

Sin embargo y aun cuando esta forma empírica de administración es útil para la vida (no siempre) e incluso para pequeñas actividades empresariales, no es suficiente para gestionar empresas y mucho menos para alcanzar objetivos formales que incluyen, por ejemplo, una planta de trabajadores grande y diversa, con recursos bastos que requieren decisiones especializadas, con un volumen de información abundante que requiera, para su análisis, conocimiento especializado.

La administración empírica sirve únicamente para organizaciones no formales y de tamaño reducido. También es un error pensar que basta con alcanzar una formación académica en cualquier área para gestionar y administrar una organización formal, sea esta una empresa pública o privada, con fines de lucro o no, de servicios o productos, grande o pequeña. Se requiere un especialista en gestión y administración para llevarla a alcanzar sus metas y objetivos en un entorno complejo y con clientes exigentes.

Desde un administrador para una pequeña empresa, un decano o rector en una facultad o universidad hasta un gestor en una gran empresa, todos requieren el conocimiento adecuado y profundo de administración y gestión para lograr el éxito sostenido en un mundo cambiante y en constante evolución.

De la misma manera que un administrador no puede llegar a ser un gran doctor con solo asumir la responsabilidad de un quirófano y con la aplicación de la «prueba y error», un reconocido médico no podrá ser un eficiente gestor y llevar a una empresa por el camino del éxito y la eficiencia. Para ello se requiere conocimiento y especialización como en cualquier área. Aunque las personas tenemos implícitas las cualidades y capacidades de administración, es necesaria la formación y experiencia para gestionar una organización hacia la excelencia en un entorno altamente complejo y demandante.

## **1.2. Las primeras organizaciones y empresas**

Las primeras organizaciones humanas aparecieron en la época primitiva. Las tribus eran pequeñas agrupaciones de personas que se dedicaban a la caza, pesca, recolección de frutas y a defenderse de los peligros a los que estaban expuestos. En estas primeras agrupaciones, se erigió la figura del líder, el jefe del clan<sup>2</sup>, quien dirigía al grupo, dividía el trabajo según la edad, el sexo e incluso según las aptitudes, tomaba decisiones y evaluaba lo actuado. Eran administradores empíricos que, con el pasar del tiempo, se especializaron: fueron los primeros gerentes de la historia.

Más adelante las organizaciones primitivas dejaron de moverse en búsqueda de recursos y se establecieron en lugares que posibilitaron el desarrollo de la agricultura. Las agrupaciones crecieron y se fueron generando las primeras civilizaciones. El desarrollo de la agricultura y la crianza de animales exigió un manejo administrativo más eficiente. Aunque los requerimientos eran mayores, los patriarcas seguían haciéndolo de una forma empírica.

La evolución no se detuvo y surgieron los reinos y más adelante los feudos, todos con las mismas características: una unidad de mando en figura de rey o señor feudal que tomaba las decisiones por toda la organización, buscaba proteger sus recursos e incluso ampliarlos y se aseguraba de que sus decisiones fueran obedecidas sin contemplaciones de ningún tipo.

En estos tiempos y debido a que la designación de los nuevos monarcas se daba por herencia, los futuros reyes eran preparados desde su niñez para asumir esta responsabilidad. Sin embargo, aunque recibían formación en diversas áreas como filosofía, estrategia, historia, no recibían administración de manera específica y formal.

2 Llamado patriarcado cuando la autoridad la llevaba un hombre, o matriarcado cuando era una mujer.

## 2. LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Las guerras independentistas, el inicio de la Revolución Industrial, la aplicación de la máquina de vapor y la electricidad a las actividades productivas artesanales trajeron consigo un entorno diferente no solo para las personas de manera individual sino también para la nueva forma de hacer empresa y su nuevo protagonismo en la sociedad de aquel entonces.

Durante todos los años previos a la Revolución Industrial, la riqueza de un país se fundamentaba en la extensión de su nación y los recursos naturales que dentro de ella se podían explotar. Sin embargo, con la transformación de la producción<sup>3</sup> en la novel empresa productiva, llamada también industria, esto cambió. La riqueza de un Estado pasó a depender de las actividades de las empresas y su capacidad de producir. Estas nuevas condiciones se plasmaron en un libro de Adam Smith llamado *Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*.<sup>4</sup>

Smith inauguró la tradición clásica de no atribuir tanta importancia al dinero (Smith, 1958, citado en Hernández, 2015, pp. 24, 259 y sig.) como sí le atribuyen los mercantilistas. El dinero, según Smith, es vital como medio de pago, pero no añade nada a la renta de la sociedad. Facilita la circulación de las mercancías, pero es la producción de estas la que constituye el ingreso o renta (Hernández, 2015).

Las empresas alcanzaron un protagonismo nunca antes visto, razón por la cual su comportamiento, organización, principios y propuestas se volvieron motivo de estudio profundo e individualizado como ciencia y no como parte de otra disciplina para buscar un mejor rendimiento y mucho menos visto como «algo»

3 Sin embargo, la aplicación tecnológica en la industria naciente mostró rápidamente sus límites, principalmente referidos a la organización del trabajo. En este contexto, se transforma también el modo de organizar el trabajo introduciendo una nueva lógica: la de la eficiencia, como condición de la racionalidad instrumental. Aquí se empiezan a sentar los primeros cimientos que distinguen a la administración como profesión, disciplina, ciencia, de la administración como práctica social (Barba Álvarez, 2013).

4 La doctrina liberal-capitalista en el pensamiento económico nace en 1776, cuando Adam Smith publica su libro fundamental, *La riqueza de las naciones* (WN), de nombre completo *Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*, lo cual convirtió a Smith en el fundador de la escuela clásica liberal (Hernández, 2015).

que no se estudia porque con «eso» se nace.<sup>5</sup> Aparecieron entonces las nuevas teorías administrativas en lo que la historia reconoce como la administración científica.

## **2.1 La administración científica**

Desde el inicio de la Revolución Industrial, existieron investigadores y autores que escribieron diferentes tipos de documentos sobre la administración y la empresa, unos con mayor aceptación que otros. Sin embargo, a finales de esta época e inicio de la pos Revolución Industrial<sup>6</sup>, dos autores daban inicio a las teorías administrativas más aceptadas y reconocidas: la administración científica de Frederick W. Taylor (1911), plasmada en su obra *The Principles of Scientific Management (Principios de la administración científica)*, y la administración industrial y general de Henri Fayol (1916), cuya obra se tituló *Administration Industrielle et Generale. Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination et Controle (Administración industrial y general. Bienestar organización, mando, coordinación y control)*.

Barba Álvarez (2013), en su disertación sobre administración y teorías administrativas, menciona lo siguiente:

- 5 La Administración, como campo de conocimiento, se distingue de la administración como práctica social. Ya desde aquí hay confusiones. (...) hay textos de administración que dicen que ésta existe desde la cacería del mamut y que lo único que ha pasado al referirse a este tema, es una acumulación de conocimientos. Ya desde esta postura se comienza a perder la identidad. En realidad, la administración como la conocemos nosotros, es característica específica propia de la sociedad moderna, de la sociedad capitalista y obviamente se diferencia de la otra. Mientras que la administración que conocemos es considerada como profesión, como disciplina, incluso como ciencia, es muy distinta a esa administración tradicional que se realiza en la mayoría de las formas de organización social como, por ejemplo, la familia que en la realidad se refiere a la administración como una práctica social. En este sentido la Administración como disciplina surge como una necesidad propia de la sociedad capitalista (Barba Álvarez, 2013).
- 6 La sociedad posindustrial es un concepto propuesto por varios teóricos de la economía y la sociología para describir el estado de un sistema político, económico y social que corresponde a un estadio de desarrollo posterior al proceso de industrialización clásico de la Revolución Industrial (la sociedad industrial, que a su vez es un estadio posterior a la sociedad preindustrial). En la sociedad posindustrial se ha producido una transición económica, que reestructura la sociedad entera, entre una economía basada en la industria a otra basada en los servicios, la información y el conocimiento. Los países que han aprovechado oportunamente las revoluciones tecnológicas que ha dado lugar a estos cambios de la sociedad son los que mejor han avanzado en su desarrollo económico y social (Cárdenas, 2016).

En la Europa del siglo XVIII, la práctica de la administración que se empieza a aplicar en el ámbito de la producción con una serie de modalidades de la organización del trabajo orientadas a alcanzar la eficiencia. Entre las modalidades más destacadas se pueden mencionar entre otras: la concentración del trabajo vivo y la materia de trabajo en talleres fabriles, la división del trabajo al detalle, la incorporación de fuerzas de trabajo femenina e infantil, por mencionar algunas de estas modalidades que se dieron en los siglos XVIII y principios del XIX. Estas modalidades se constituyen en las condiciones básicas para el surgimiento de un campo de conocimiento específico que más adelante se denominó Administración industrial.

Algunos autores también la denominan administración sistemática y es propia de la segunda mitad del siglo XIX. Este campo de conocimiento se concentra en establecer los procedimientos para alcanzar la eficiencia de la producción y esto es muy importante si, como veremos más adelante, tanto las propuestas originales de la administración, que son la administración científica de Taylor y la Administración industrial y general de Fayol, terminan con una propuesta de técnicas y procedimientos específicos. Es evidente que la nueva organización del trabajo genera las condiciones para una nueva forma de organización de la producción y a partir de ahí se establecen las bases para esta forma organizacional propia de la sociedad moderna: la empresa.

La administración en un inicio se concentra prácticamente en una forma de organización que ahora conocemos como empresa; la organización característica de este nuevo modelo es la burocrática, que sienta las bases del dominio de esta forma de organización en la sociedad contemporánea. Tanto la producción como la administración, bajo la lógica de la eficiencia, se constituyen en dos áreas por los que transita la administración como un campo de conocimiento en desarrollo. Cabe destacar que la preeminencia de la ingeniería en el desarrollo de la administración en su primera etapa se dio, en gran medida, porque los ingenieros se encargaban de organizar la producción y de administrar las empresas. Con ello, marcaron el rumbo de la sistematización de conocimientos de esta primera etapa de la formación de la administración.

A partir de ahí, se establecen las bases para desarrollar la administración como disciplina. De esto hay evidencia con las publicaciones del área de ingeniería del siglo XIX. El desarrollo de la disciplina de la administración se constituyó en la base del surgimiento de la administración como profesión. De hecho, Fayol en su texto Administración industrial y general establece la diferencia entre el administrador profesional que él personifica en un ingeniero, del gerente de la empresa. Fayol se

preocupa por hacer esta distinción. Para este autor, el administrador se concentra y es responsable de la operación administrativa, mientras que el gerente es responsable de las seis operaciones básicas de la empresa, esto lo establece Fayol con mucha claridad en su obra. Esta administración que se desarrolla en el siglo XIX constituye la base para lo que más adelante, a principios del siglo XX, se denominó la administración científica. Cabe destacar que uno de los primeros autores que define el concepto de administrar es Henry Fayol en su obra ya citada en el que considera que, y fíjense como empieza él a definir el concepto de administrar, en la empresa hay seis grupos de operaciones. Más adelante también las denomina como funciones esenciales y en la actualidad desafortunadamente en la academia se les identifica como áreas funcionales.

Estos seis grupos de operaciones son: las operaciones técnicas que se refieren a la producción, fabricación, transformación; las operaciones comerciales que son las compras, ventas y cambios; las operaciones financieras, que es la búsqueda y gestión de capitales; la operación de seguridad, que es la protección de bienes y personas; la operación de contabilidad que es el inventario, balance, costos y estadísticas; y esto es lo importante y aquí está la gran contribución de Fayol; la operación administrativa. Fayol señala que las primeras cinco operaciones prácticamente han desarrollado sus propias técnicas y procedimientos, pero la que requiere, dice Fayol, una doctrina es justamente la operación administrativa. En qué consiste la operación administrativa: en la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control (Barba Álvarez, 2013) .

Estos autores lograron dar una verdadera conceptualización de la nueva administración, del funcionamiento del nuevo tipo de empresa que permitió no solo normar el quehacer de la misma sino también proyectar su desempeño, comportamiento y posición en un futuro.

Sobre el mismo tema, Atehortúa (2013), en su trabajo de investigación acerca de la aplicación en Argentina y Brasil del taylorismo y el fordismo en el siglo XX y su influencia en la industria y otros ámbitos de la sociedad, manifiesta lo siguiente:

En el siglo XIX, del desarrollo de la industria norteamericana, quedó un legado de tecnología y maquinismo. Pero hubo una parte de ese legado que también sobrevivió como producto de la industrialización de Estados Unidos y que marcó un hito

en la historia de la administración como disciplina. Se trata del nacimiento de la llamada «administración científica», la cual se fundamenta en los principios, conceptos y métodos descritos por el ingeniero «empírico» estadounidense Frederick Winslow Taylor en su libro clásico *The Principles of Scientific Management*. Tan importante es la proyección histórica de esta teoría administrativa que el Diccionario de la Real Academia Española incluye como vocablo taylorismo para referirse a un «método de organización del trabajo que persigue el aumento de la productividad mediante la máxima división de funciones, la especialización del trabajador y el control estricto del tiempo necesario para cada tarea».

Sin embargo y aunque en aquella época los conceptos y principios resultaban no solo novedosos sino pertinentes, eran herencia de esa forma tradicional de administrar las organizaciones artesanales (o primitivas). Principios como la jerarquización, el acatamiento de órdenes, el jefe (unidad de mando), castigos (sanciones) entre otros se trasladaron de épocas anteriores a esta administración formal como parte del nuevo funcionamiento; el principal de todos, el principio de la administración vertical.

## **2.2 La administración vertical**

Las empresas adoptaron entonces una forma vertical de administración. Los principios de la administración científica y de los considerados «padres» de la administración moderna marcaron el quehacer del comportamiento empresarial.

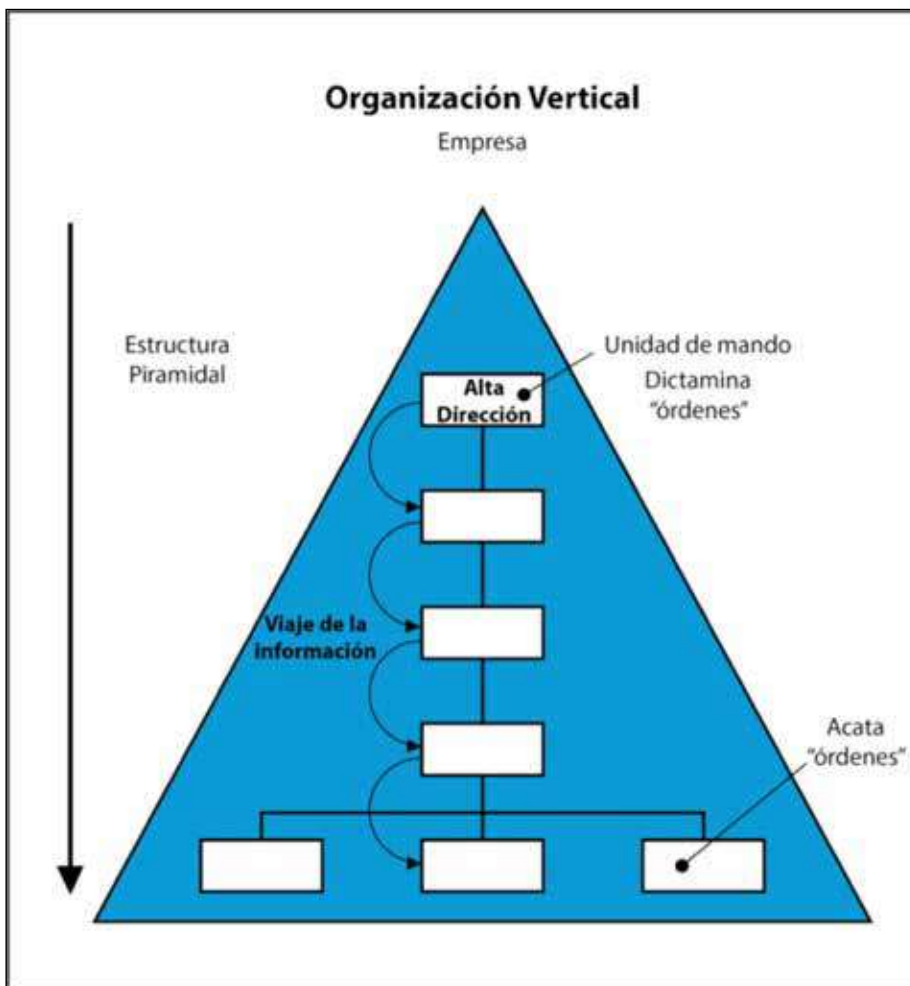
Es esta, su accionar está en función de las decisiones que se toman en el nivel más alto de la estructura de la empresa y se transmiten y adaptan (que puede llevar a una interpretación) a cada nivel inmediatamente inferior en calidad de «órdenes» que deben ser acatadas. Este funcionamiento da entonces nombre a su principal característica, ser vertical.

En este tipo de empresas, la información de planificación y toma de decisiones «viaja» de manera vertical de arriba hacia abajo, y se retroalimenta de abajo hacia arriba. Este comportamiento implica que, a medida que se desciende en el organigrama empresarial, menor poder de toma de decisiones se tiene. A su vez,



también significa que, mientras más alto en la estructura empresarial, se tiene mayor responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos.<sup>7</sup>

Figura 1. La organización vertical



Fuente y elaboración propias.

7 A pesar de esto, la primera medida recurrente de un administrador cuando la empresa tiene problemas es el despido de personal, como una suerte de responsabilizar a los trabajadores por los malos resultados, si son estos quienes menos responsabilidad tienen en el logro de objetivos en la empresa funcional.

La estructura piramidal de la empresa funcional o tradicional y su teoría administrativa permitieron el inicio de la administración moderna y desarrollar los conceptos fundamentales de ordenar, planificar y controlar las empresas durante ya cien años. En este tiempo, se logró que estas empresas sean exitosas, alcancen objetivos y, en muchos casos, permitió su crecimiento transformándolas en megasempresas con ventas y mercado a escala global.

Sin embargo, el mundo contemporáneo plantea diferentes y muy exigentes condiciones en el entorno empresarial que «obligan» a modificar su comportamiento para adaptarse a este nuevo contexto y buscar cumplir estos nuevos requerimientos. Pero, por sobre todo, el ser humano ha cambiado, ha evolucionado y esto es fundamental, pues no solo que es el principal recurso de la empresa, sino que, de manera individual o en conjunto, las personas conforman el principal componente de cualquiera de las partes interesadas (clientes internos y/o externos) que tiene la empresa.

Es innegable que el ser humano, el mercado y las condiciones son diferentes a las que existieron en la época cuando se formuló la teoría administrativa funcional, y a pesar de que todo ha ido cambiando y evolucionando, sus principios son los mismos y no suficientes en los momentos actuales. Por eso ya no se necesita una mejora a lo tradicional, sino una nueva propuesta administrativa que permita que las empresas y organizaciones se puedan adaptar a las nuevas reglas de juego.

El principal detonante de esto es, como se ha mencionado, el ser humano, quien se volvió más exigente. Sus estándares cambiaron de tal forma que se encuentra en una búsqueda constante por lograr su satisfacción, pues, tanto interna como externamente, las empresas están conformadas y rodeadas de personas.

La teoría administrativa funcional fue una adaptación de los criterios, ideas y quehacer administrativo empírico desarrollado y aplicado durante toda la historia del ser humano a las empresas formales a partir de la revolución industrial y fines de esta época. Así, lo que antes se conocía como el rey, feudal, capataz entre otras figuras de autoridad que pensaban y decidían por todas las personas que estaban a su cargo, así planificaban y dictaminaban las acciones que cumplir a modo de órdenes para todos en la empresa bajo la denominación de «jefe».

La figura de unidad de mando —esta vez representada por el gerente, el accionista, presidente, director entre otros— es quien planifica y emite las órdenes que guían a la empresa; y el capataz de épocas anteriores —ahora llamado super-

visor— se encarga de hacer cumplir las órdenes y retroalimentar a los superiores su cumplimiento y novedades.

Al principio, todo esto estuvo bien. Los primeros trabajadores de las industrias fueron artesanos o campesinos, acostumbrados a recibir órdenes e incluso castigos por su incumplimiento, de tal forma que, cuando pasaron a la industria, llevaron consigo estos patrones de comportamiento. Pero la inevitable evolución del ser humano ha llevado a que, con cada nueva generación de personas, se presenten cambios, se eleven sus necesidades, expectativas y exigencias. Ciertamente, esto ha transformado al nuevo trabajador, pues ahora no solo recibe órdenes, quiere participar activamente en la empresa, que sus necesidades sean satisfechas, que sus ideas se ponga de manifiesto en los objetivos, desea verse igual, sin diferencias, sin niveles, sin los de «arriba y los de abajo», con responsabilidades compartidas y participando por igual del éxito de la empresa.

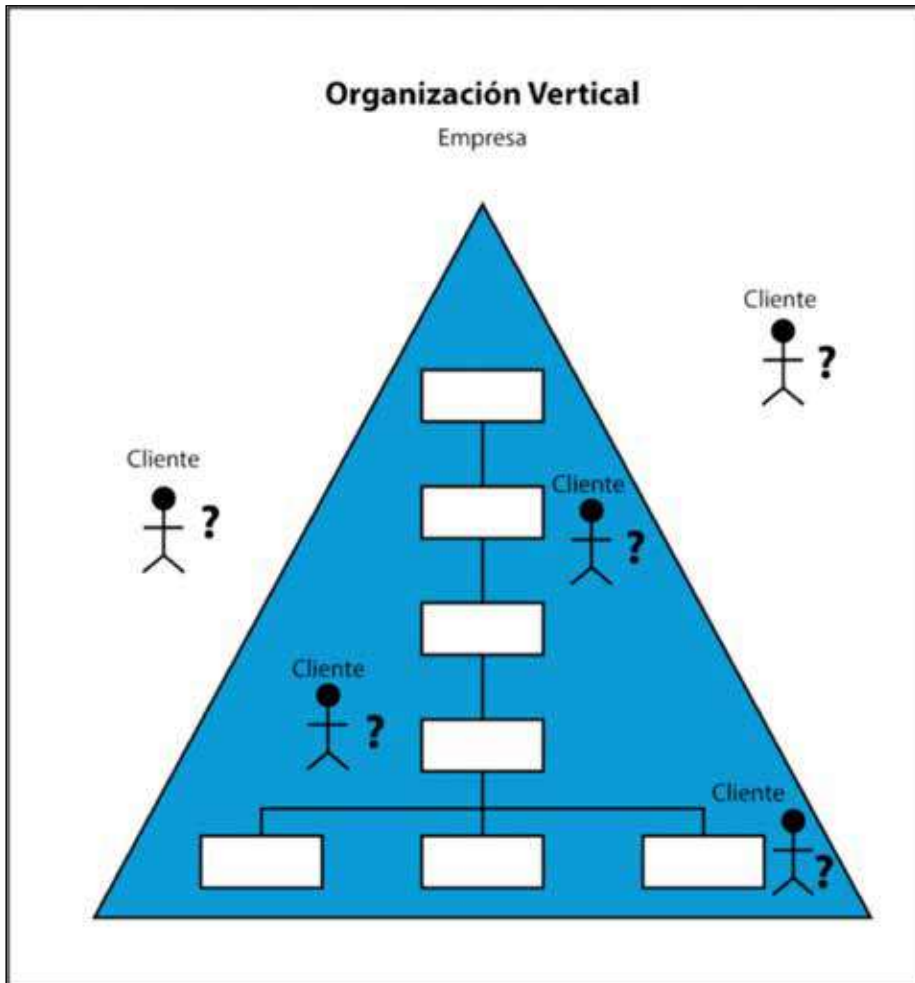
La estructura funcional piramidal no permite cumplir estos requerimientos modernos.

Un apartado especial incluye a los clientes. Siempre se ha manifestado que estos son lo más importante para la empresa, lo primero, y más expresiones de ese tipo. Sin embargo, la estructura funcional no permite identificar de qué forma se los atiende y se procura su satisfacción, y cuáles son los trabajadores que entran en contacto con ellos. Los clientes no forman parte de ningún organigrama.

En realidad, la empresa se centra en sí misma, en sus necesidades; ha levantado un muro con el entorno; los productos y sus diseños son el resultado principalmente de las decisiones de la unidad de mando, sobre todo al inicio de la administración moderna, pues esta decidía que características deben tener los productos, cómo deben verse como usarse. El cliente, ante lo novedoso de los productos y sobre todo ante la falta de productos de la competencia o sustitutos, aceptaban estos casi sin reclamar.

Los clientes no tenían derechos, y aunque se ha mencionado que los principios administrativos han evolucionado, aun se continúa con esta práctica por parte de las empresas funcionales, cometiendo el principal error, cerrarse al entorno. Si estamos conscientes de que el entorno está en constante evolución, una empresa debe abrirse a él y cambiar, evolucionar o quizás anticiparse a los cambios.

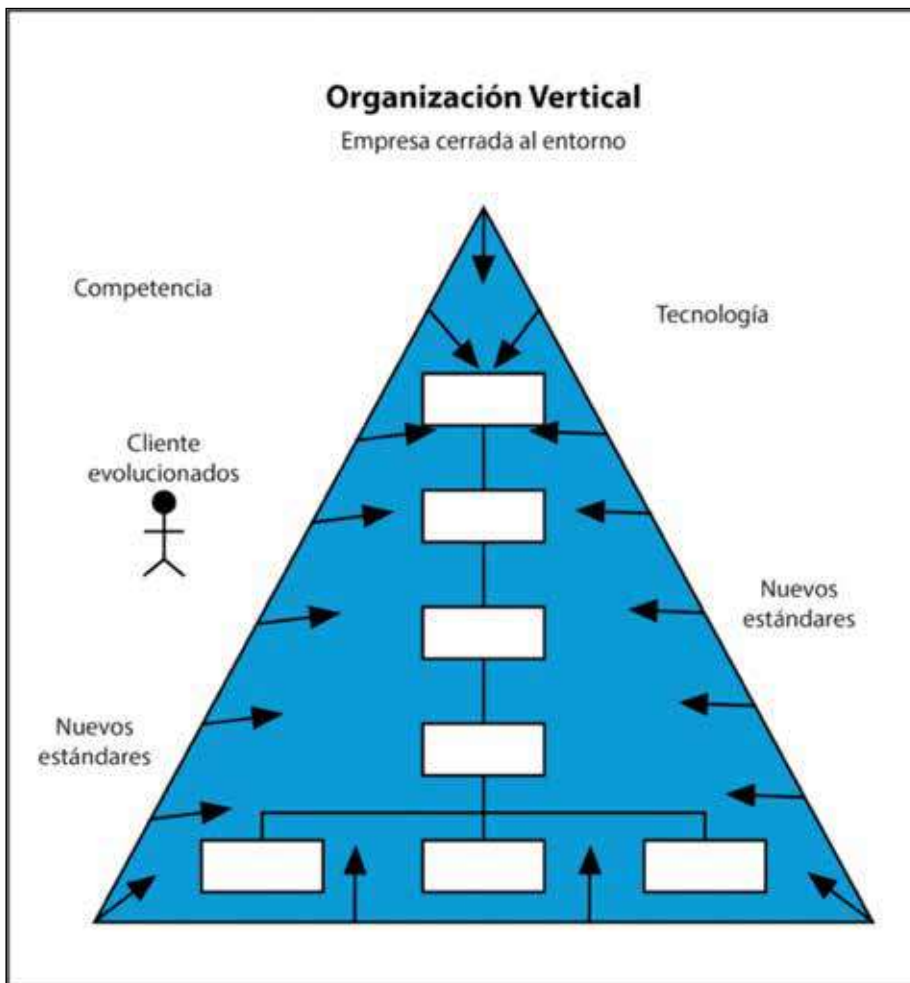
Figura 2. La organización vertical y la posición de cliente



Fuente y elaboración propias.

Este comportamiento trajo de manera adicional que la empresa se cerrara al entorno, le hizo perder de vista lo que sucedía a su alrededor, lo que los clientes pensaban, cuanto habían cambiado, las nuevas tecnologías, tendencias, nuevos partícipes que se involucran en el entorno empresarial, leyes más estrictas y en aspectos antes no controlados, es decir, un nuevo mundo con un nuevo conocimiento.

Figura 3. La organización vertical y su relación con el entorno



Fuente y elaboración propias.

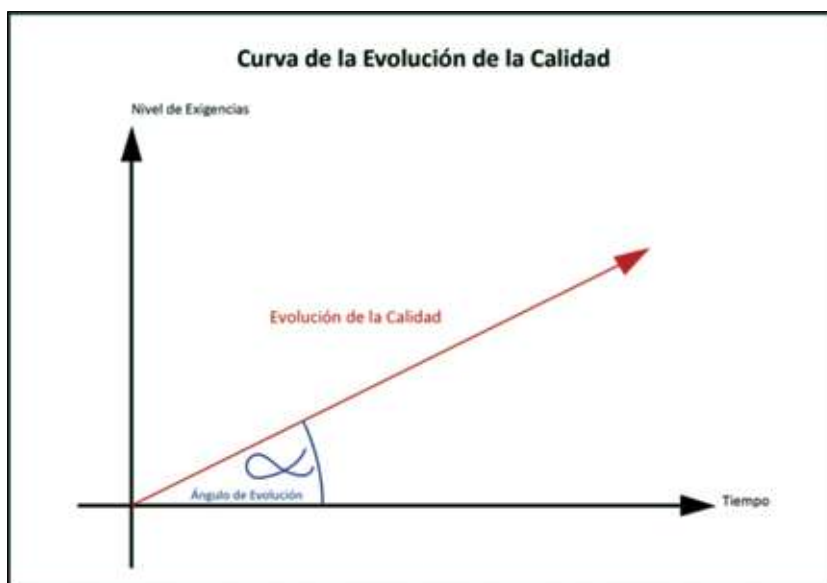
Pero algo que cambió respecto del pasado. Ya no había un único cliente que satisfacer (consumidor). Las nuevas condiciones permitieron que surgieran una variada cantidad de tipos de clientes (partes interesadas) a quienes también se debía satisfacer.

### 3. LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA

Hoy, las organizaciones de todo el mundo están atravesando momentos difíciles. Las condiciones bajo las cuales operan son diferentes a las de épocas pasadas. El entorno y los clientes han estado en constante evolución y son diferentes en el transcurso del tiempo.

Si pudiéramos expresar esto mediante la graficación de funciones matemáticas, podríamos decir que, en tiempos pasados, la curva de la evolución del entorno y necesidades de los clientes es una ecuación de primer grado,<sup>8</sup> es decir que crece de igual manera tanto en el eje de las X como en el eje de las Y.

Figura 4: Curva de la evolución de la calidad



Fuente y elaboración propias.

8 Con función lineal nos referimos a aquella cuya gráfica es una línea recta cuando la dibujas en un diagrama cartesiano. Son siempre funciones del tipo  $Y =$  (polinomio de primer grado), es decir,  $y = ax + b$ ; o más usado:  $y = mx + n$  (Matemáticas Relatividad, 2016).

En la gráfica anterior, observamos que, a medida que avanzan los años, los niveles de exigencias se elevan. Tenemos entonces que los clientes o partes interesadas se vuelven más exigentes respecto del cumplimiento y satisfacción de sus necesidades y expectativas. Esto genera un ángulo de evolución ( $\infty$ ) que puede ser de mayor amplitud o de menor amplitud en períodos dentro de un lapso de tiempo, pero, al existir y siempre ser mayor a uno (un grado), nos habla de una evolución constante del entorno.

Al respecto de evolución, Maldonado (2004) manifiesta:

La evolución no conduce a una optimización o a una estabilidad. Mejor aún, los procesos evolutivos no solamente son abiertos, sino, además y principalmente, son inacabados o incompletos. Esto significa que un sistema evolutivo no se encuentra en capacidad de alcanzar un óptimo. Precisamente por ello, lo característico de la evolución consiste en que abre permanentemente nuevas posibilidades, nuevas combinaciones.

Sin embargo, esta evolución, aunque permanente, ha tenido diferente comportamiento. Comenzó con el apareamiento mismo del ser humano, quien, desde el primer día, buscó satisfacer sus necesidades y expectativas dando inicio a la evolución del cliente (partes interesadas) que nunca se ha detenido hasta nuestros días.

El comportamiento de la evolución del entorno ha sido diferente, este responde a las necesidades que generan los clientes y lo podemos dividir en tres grandes etapas que coinciden con las eras de evolución del ser humano:

- Etapa de la evolución primaria (Era del *hardware*)
- Etapa de la evolución científica (Era del *software*)
- Etapa de la evolución especializada (Era del conocimiento)

### 3.1 Etapa de la evolución primaria (Era del *hardware*)

Esta etapa comprende desde el aparecimiento del ser humano en la Tierra hasta los años de las revoluciones independentistas e inicio del período conocido como Revolución Industrial<sup>9</sup> (siglos XVIII-XIX). El ser humano, durante miles de años, evolucionó, pero de manera lenta y sostenida. Su satisfacción no significó mayor complejidad para las organizaciones de aquel entonces. Los clientes no eran complejos y sus necesidades básicamente se alcanzaba con productos tangibles.<sup>10</sup> Este período coincide con la primera era de la evolución del ser humano, la era del *hardware*.<sup>11</sup>

Las organizaciones de este tiempo eran de tamaño reducido, con pocos niveles de jerarquía. Por lo general, el artesano o jefe de la empresa estaba en contacto directo con trabajadores y clientes e incluso realizaba también las actividades de elaboración del producto. Sin embargo y, a pesar de ser organizaciones pequeñas, con trato directo con los clientes y la baja productividad (casi todo el trabajo se hacía a mano), lograban entregar productos de alta calidad, a la medida del cliente. El ángulo de evolución de esta etapa fue agudo, de muy poca elevación. En la figura 5, podemos observar lo expuesto.

### 3.2 Etapa de la evolución científica (Era del *software*)

El proceso de cambio experimentado por la humanidad a partir de finales de la Revolución Industrial o posrevolución industrial a inicios del siglo XX (1900), cambió la forma de pensamiento y percepción del entorno. El ser humano, en un tiempo relativamente muy corto, fue testigo de cambios profundos en casi todos

9 La Revolución Industrial cambió no solamente las actividades de las empresas al reemplazar la mano de obra artesanal por la automatización; significó un cambio mucho mayor, que involucró todos los aspectos del ser humano, científico, económico, político entre otros.

10 En la evolución de la calidad, a esta etapa se la conoce como artesanal. Sin embargo, los productos que se comercializaban son considerados de muy alta calidad.

11 Llamada así por cuanto el ser humano manejaba únicamente lo tangible, aquello que podía medir, pesar, etc.



Figura 5: Curva de la evolución de la calidad (etapa primaria)



Fuente y elaboración propias.

Figura 6. Curva de la evolución de la calidad (Etapa de la evolución científica)



Fuente y elaboración propias.

los aspectos de su vida, conoció nuevos y novedosos productos, los cuales, aunque en un principio no cumplían altos estándares de calidad, llegaron a brindar altos niveles de satisfacción a clientes y partes interesadas. De esta manera, el cliente se volvía cada vez más exigente, complicando así las condiciones del entorno para organizaciones y empresas de todo el mundo.

En esta etapa se vivieron muchos períodos de actualización y mejora del modelo administrativo tradicional. Surgieron escuelas que, a partir de la base de la administración funcional, lograron potenciar y mejorar las empresas de todo el mundo. Sin embargo, al final (1990-2000), con el apareamiento de nueva tecnología, fortalecimiento de la globalización, internet, modelos de gestión de la calidad, entre otros, el entorno se volvió en extremo complejo y difícil de satisfacer por parte de las organizaciones. El comportamiento de la curva de evolución es similar al de la primera etapa con la diferencia de que su ángulo de elevación es mayor.

### **3.3 Etapa de la evolución especializada (Era del conocimiento)**

El inicio del nuevo siglo (2000) y el acelerado cambio acarrearono consigo una división del conocimiento y su especialización. La producción científica se multiplicó y permitió que las diferentes áreas del conocimiento se convirtieran en áreas altamente especializadas. Se generaron titulaciones y profesionales de todo tipo para cubrir la evolución científica.

En esta etapa, la información circula casi sin obstáculos, está en todos lados, en el aire, se puede acceder a ella de forma muy fácil, es la más importante oportunidad de las empresas. Sin embargo, por sí sola no agrega valor, pues la cantidad de datos es abundante (Pérez Rodríguez y Coutín Domínguez, 2005) y no todos son de real importancia. Es necesario tamizar, clasificar, ordenar y procesar la información. El procesamiento transforma datos en conocimiento y es este el principal activo de una organización moderna.

Con conocimiento, una empresa puede elaborar un producto para ofertar a sus clientes y tener más posibilidades de aceptación. Con conocimiento, una organización cumple las nuevas legislaciones, puede cambiar de un país a otro buscando mejores condiciones y sigue entregando productos que cuentan con la

Figura 7: Curva de la evolución de la calidad  
(Etapa de la Evolución Especializada)



Fuente y elaboración propias.

aceptación del cliente. Con conocimiento, una organización alcanza su principal objetivo, la calidad.

Las organizaciones de este tiempo conviven en un medio altamente complejo, con clientes (partes interesadas) cada vez más exigentes, con la incorporación de otros nuevos y en procesos evolutivos cada vez más frecuentes. Se requiere entonces una organización con paradigmas diferentes, con orientaciones distintas, que compita en este medio de una manera única, que alcance la satisfacción de los clientes como mecanismo para asegurar su permanencia y éxito. Es decir; que se enfoque en el cliente, desde y hacia él, convirtiéndose en una organización horizontal.

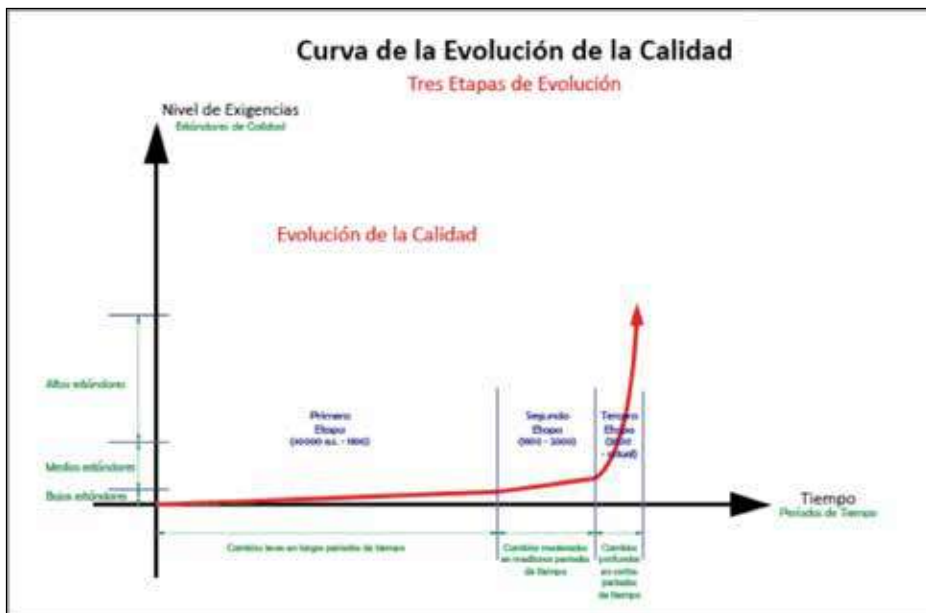
Esta es una organización evolucionada y en constante avance, que se adapte de manera constante a los cambios que presenta el entorno y ofrezca una muy baja resistencia al cambio, con procesos eficientes y de alto valor agregado para alcanzar altos parámetros de calidad.

La curva de evolución de la calidad en esta etapa es diferente a las anteriores, pues presenta ángulos de elevación cada vez mayores en menores unidades de tiempo.

Como se ha mencionado, en función del transcurrir del tiempo, el comportamiento y evolución de la calidad ha cambiado. En sus inicios, la evolución comenzó lenta y, durante muchos años, las cosas cambiaron poco. Eran organizaciones y productos casi sin modificaciones importantes de mencionar (primera etapa de evolución). Un punto de inflexión fue la época de la Revolución Industrial y sus años venideros. La evolución tomó un nuevo y más acelerado ritmo de avance, las tendencias cambiaron y las empresas se obligaron a mejorar su modelo administrativo funcional (segunda etapa de evolución).

Con la llegada de los años 2000, la evolución tuvo una explosión de crecimiento. Vemos como día a día todo cambia, todo evoluciona y trae consigo nuevas, diferentes y más exigentes condiciones de entorno para las organizaciones y empresas de todo tipo. En la siguiente gráfica, se presentan en conjunto las tres etapas de evolución y podemos identificar sus diferencias.

Figura 8: Curva de la evolución de la calidad (tres etapas de evolución)



Fuente y elaboración propias.

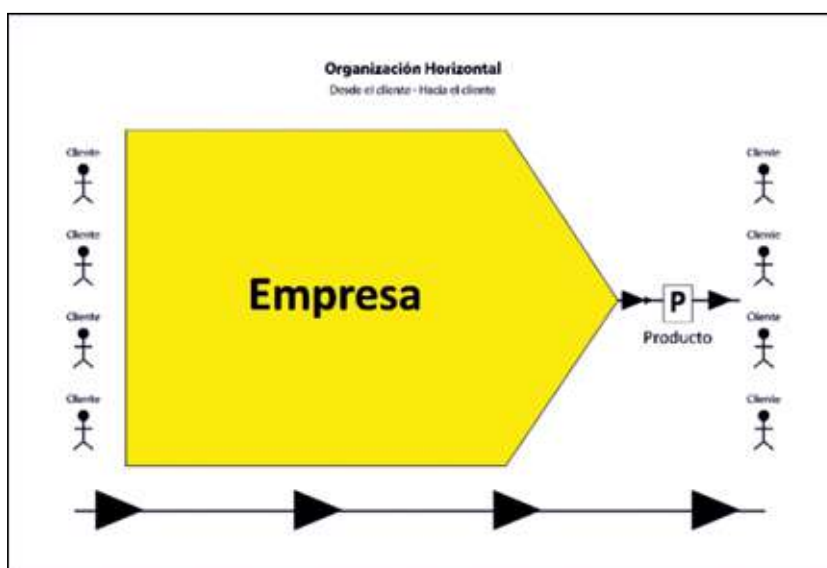
Los períodos de tiempo expresados en la gráfica son representativos, pues los cambios de etapas ocurren de manera constante durante años e incluso décadas.

#### **4. LA ADMINISTRACIÓN HORIZONTAL: UN ENFOQUE DE PROCESOS**

La organización moderna debe, de manera sistemática, ejecutar un conjunto de procesos que se comunican entre sí. Este sistema procesa requerimientos, insumos y recursos desde los proveedores hasta convertirlos en un producto o servicio que es entregado hacia el cliente.

Esta forma particular de ver a la organización es lo que llamamos un enfoque de procesos. Su característica más relevante es su naturaleza de ser horizontal «desde el cliente y hacia el cliente».

Figura 9. Organización horizontal



Fuente y elaboración propias.

La gestión de procesos es la forma moderna de gestionar una organización para lograr que alcance altos estándares de calidad, concebida para brindar satisfacción a todas las partes interesadas y otorgarle alta flexibilidad. Todo esto para posibilitar su adaptación de manera eficiente a las condiciones cambiantes del entorno.

Para López Carriosa (2008), «la gestión por procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización. De forma paralela a la evolución del pensamiento administrativo, también el pensamiento hacia el enfoque de gestión por procesos se ha desarrollado en función de las necesidades cambiantes de las organizaciones y de sus clientes a través del tiempo».

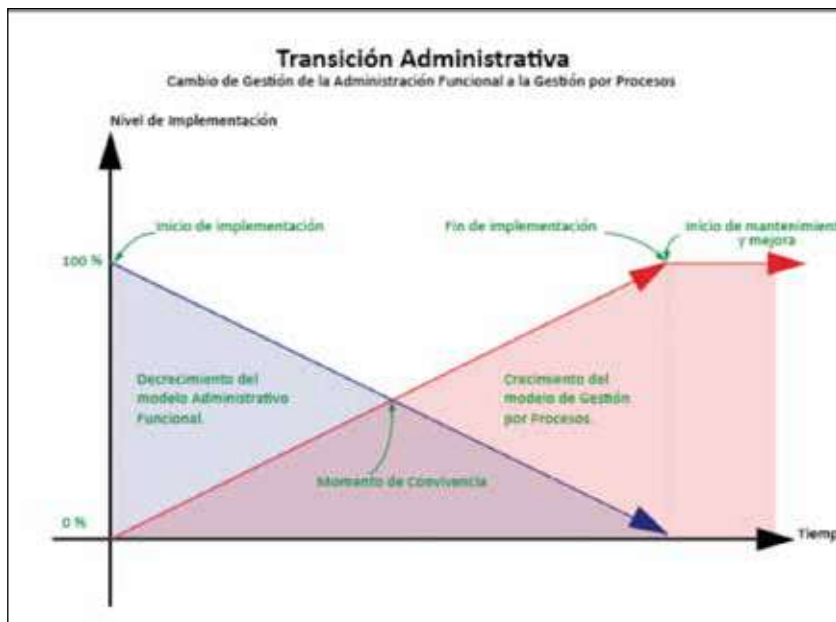
Sus características logran que sea aplicable a todo tipo de organización y/o empresa, sin consideraciones de características, fines, orientaciones, tamaño, productos, servicios, sectores de pertenencia, localización, entre otras.

La gestión de procesos es una alternativa a la administración funcional. Sus principios, enfoques y conceptos son diferentes e incluso contrapuestos a lo tradicional. Por esto, cuando una organización toma la decisión estratégica de implementarla, debe saber que ambos modelos no conviven juntos, o es funcional o es de procesos, pero no ambas.

Las crecientes exigencias de los clientes y la necesidad de ser cada día más competitivos, lleva a las organizaciones de todo tipo a alcanzar el mayor nivel de profesionalización posible, aplicando un enfoque que conduzca al desarrollo de mejores prácticas junto a la mejora continua de los procesos responsables de su resultado, normalizándolos en garantía de su repetitividad (Alarcón Parra et al., 2017b).

Si bien es cierto que, en el proceso de transición administrativa, habrá un momento (puede ser de varios meses) en que los dos modelos estén presentes, será tan solo temporal, pues la administración funcional estará en declive hasta desaparecer mientras que la gestión por procesos estará en crecimiento hasta alcanzar plena implementación en todos los niveles.

Figura 10. Transición administrativa



Fuente y elaboración propias.

Como veremos más adelante, la orientación de la organización moderna que se gestiona por procesos es desde el cliente y hacia el cliente. Esto le otorga la característica de ser una organización horizontal; de ahí esta denominación.

#### 4.1 Fines de la organización horizontal

El fin<sup>12</sup> de la organización horizontal es el ser humano. Todo gira a su alrededor, pues no existiría empresa sin a quienes satisfacer. El verdadero protagonista de la vida empresarial y su camino por la evolución es el ser humano. Si es la pieza fundamental y su satisfacción, el objetivo, señalamos entonces que el fin de toda organización es el bienestar de la humanidad. La organización moderna tiene como único y verdadero objetivo la satisfacción de sus clientes.

12 Proviene de finalidad, cuyo significado es: «Objetivo o fin con que se hace una cosa». (WordReference, 2022).

## 4.2 Paradigmas de la organización que se gestiona por procesos

Los seres humanos tendemos a generar paradigmas, y las empresas, al estar conformadas por ellos, tienen la misma tendencia. Tienen comportamientos similares, como presentar arquetipos empresariales, los cuales forman parte de su «cultura empresarial».

La palabra paradigma es un término de origen griego que significa «modelo, patrón, ejemplo». En un sentido amplio, se corresponde con algo que va a servir como modelo o ejemplo que seguir en una situación dada. Son las directrices de un grupo que establecen límites y que determinan cómo una persona debe actuar dentro de los límites (Significados.com, 2017a).

Una nueva propuesta de administración o gestión trae consigo nuevos pensamientos que deben ser adoptados por la empresa para lograr implantar el nuevo modelo de manera exitosa. Se requiere además que ideas y preceptos de la administración tradicional sean reemplazados por los nuevos como, por ejemplo:

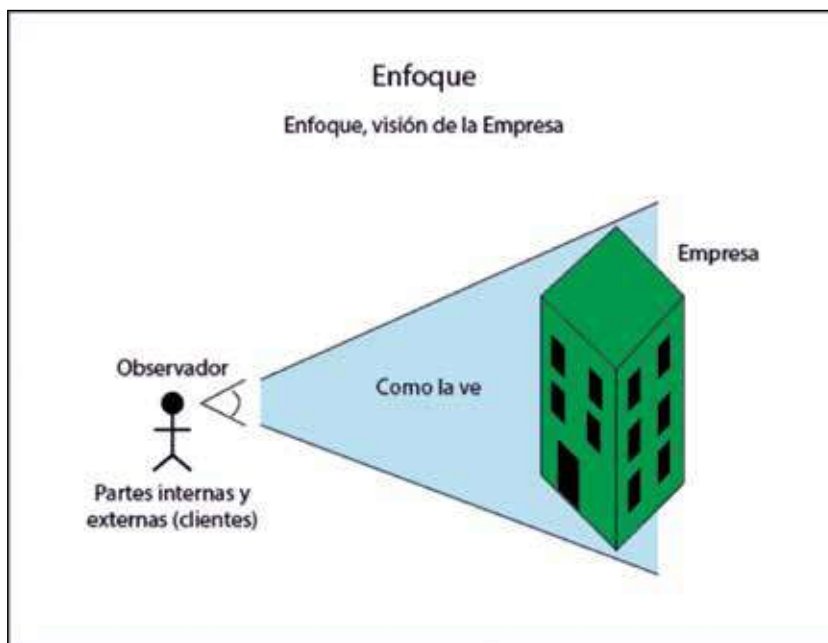
- Inexistencia de jerarquías
- Todos somos responsables del éxito
- Cambio permanente de cultura
- Vencer la resistencia al cambio
- La calidad requiere compromiso
- La importancia de la cultura de gestión y planificación

### 4.2.1 Los enfoques de la gestión por procesos

Un enfoque es una forma de ver algo. Según su definición, enfocar es «considerar una cosa desde un determinado punto de vista» (Thefreedictionary, 2017). En el ámbito de cultura empresarial, es mirar a la empresa de una forma particular, es «plantear un asunto o tema de una manera determinada» (Thefreedictionary, 2017).



Figura 11. Enfoque de una empresa



Fuente y elaboración propias.

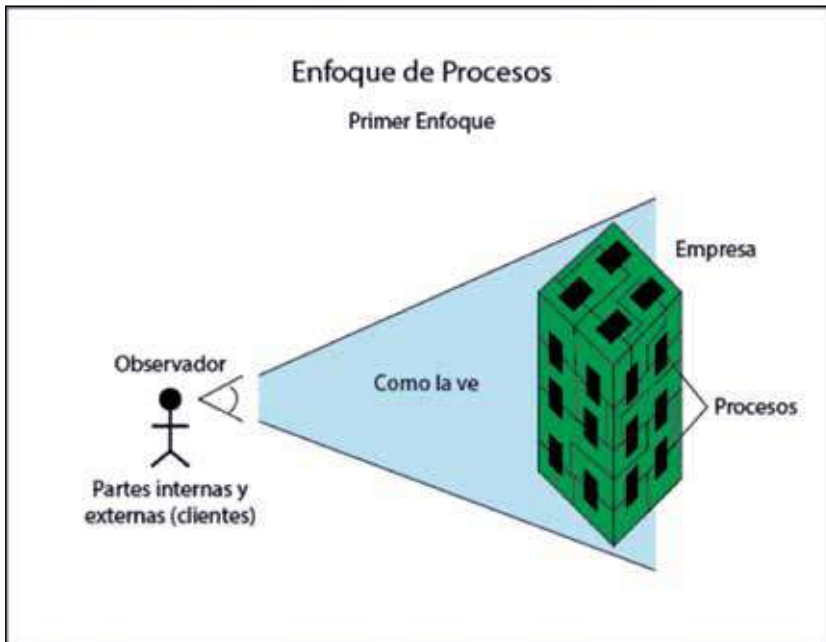
Los enfoques de gestión determinan no solamente cómo vemos o concebimos a la empresa, sino también cómo nos manejamos dentro de ella, cómo gestionarla, cómo desarrollar las actividades internas (clientes internos), qué esperamos de ella (clientes externos), cuál será su comportamiento, quiénes son sus partes interesadas, entre otras.

La gestión de procesos plantea que la empresa u organización que se desarrolla bajo sus principios tiene tres enfoques que guían su accionar:

- **El enfoque de procesos**

El enfoque de procesos es la visión de la empresa en la que se la concibe como un conjunto de acciones en ejecución, que funcionan de manera planificada y sistemática orientadas al cumplimiento de un objetivo.

Figura 12: Enfoque de procesos (primer enfoque)



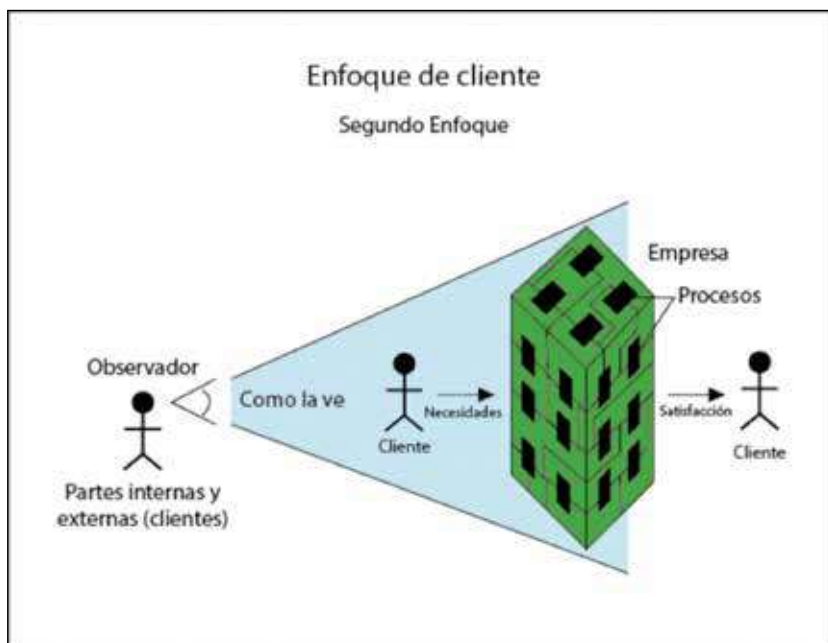
Fuente y elaboración propias.

- **El enfoque de cliente**

Una de las principales características de una organización moderna que se gestiona por procesos es su orientación al cliente. Es decir que dirige sus actividades hacia la producción de un bien o servicio que busca la satisfacción del cliente.

Sus actividades parten de las necesidades y expectativas identificadas por el cliente hacia su satisfacción: del cliente, hacia el cliente. Por esto se la conoce también como organización horizontal.

Figura 13. Enfoque de cliente (segundo enfoque)



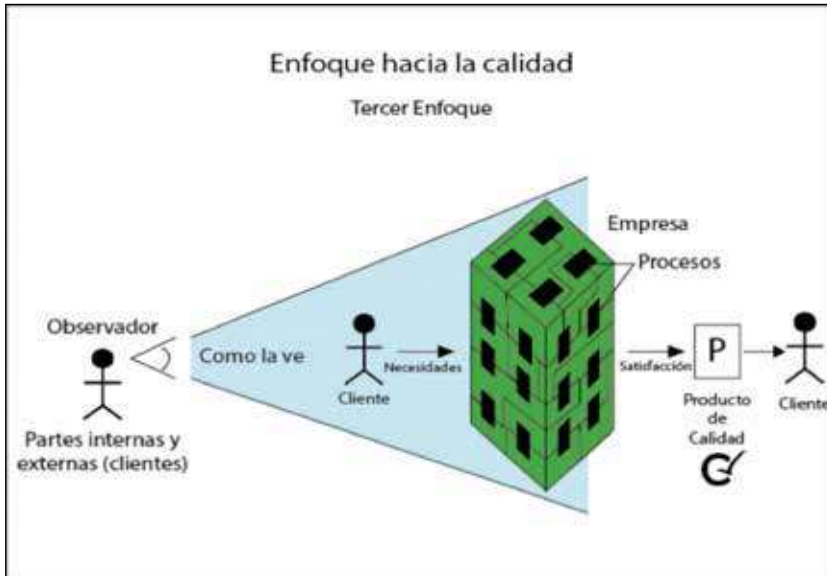
Fuente y elaboración propias.

- **El enfoque hacia la calidad**

Una organización moderna tiene como principal objetivo la satisfacción del cliente, orienta todos los esfuerzos en cumplir esta meta.

Cuando un cliente siente satisfacción por un producto o servicio, lo ha recibido de calidad. La organización, con ese individuo, ha alcanzado su objetivo, ha cumplido sus requerimientos y expectativas. Un sinónimo de calidad es satisfacción. Por lo tanto, la organización moderna que se gestiona por procesos y que orienta sus esfuerzos a cumplir los requisitos, necesidades y expectativas del cliente es una organización con un enfoque hacia la calidad.

Figura 14. Enfoque hacia la calidad (tercer enfoque)



Fuente y elaboración propias.

#### 4.2.2 Los principios de la organización por procesos

- **Cambio permanente de cultura:** la cultura organizacional de cada individuo en una organización es el conocimiento formal o empírico de administración. En función de esto, el colaborador dirige su comportamiento en la organización.

El conocimiento más difundido entre todos los integrantes de la organización determina la cultura organizacional. Debe ser uniforme entre todos y se deben realizar acciones para que esto suceda. Debido al cambio permanente del entorno, la tecnología, leyes, nuevo conocimiento, entre otros, se deben desarrollar acciones para que siempre se esté actualizando la cultura organizacional y cambiando conforme los nuevos requerimientos del entorno.

- **Generación de conocimiento:** el conocimiento es el principal activo de la organización moderna; gracias a él, se pueden tomar decisiones que permitan llevarla a mayores niveles de rendimiento. Su generación es resultado de la gestión de la información y su procesamiento.

El conocimiento que genera la organización debe ser actualizado conforme avanza su entorno y medio en particular.

- **Aprendizaje continuo:** la organización que se gestiona por procesos tiene, en el conocimiento, su principal activo. Gracias a él, puede «conocer» las necesidades y expectativas de sus partes interesadas o clientes, otorgándole la posibilidad de brindarles satisfacción. Para adquirir este conocimiento, utiliza la información que proviene del entorno y la propia que genera en su interior, la cual es procesada y transformada.
- **Adaptación al entorno:** la organización moderna debe adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno para seguir sus operaciones. Cuando más rápidamente se adapte a ellas será una organización de calidad<sup>13</sup> que provee satisfacción a sus partes interesadas e involucradas. Sin embargo, existe algo mejor que ser una organización de alta calidad (alta capacidad de adaptación al entorno) y es ser una organización generadora de cambio. Este tipo de organización siempre estará un paso por delante de las demás. Esta es una organización de excelencia.
- **El principal recurso:** una organización tiene a su disposición un conjunto variado de recursos, sin embargo, hay un recurso que es infaltable y sin él no existiría organización, el recurso humano. Este es el que hace realidad el cumplimiento de objetivos, es el principal recurso de la empresa.
- **Funcionamiento sistémico:** un mecanismo afinado. Así debe funcionar una organización moderna en la que todos saben qué hacer y como contribuyen al logro de objetivos. No necesitan órdenes sino conocimiento de sus responsabilidades y ejecutar sus procesos de manera autónoma. Este es un sistema en funcionamiento.

13 Mientras más rápido se adapte a las condiciones del entorno, será de mayor calidad.

- **Trabajo por objetivos:** el único y verdadero objetivo de una organización es la satisfacción de todas sus partes interesadas, internas como externas.

Este objetivo debe ser no solo de la organización como tal sino de todos los colaboradores de ella, de tal forma que todos deben trabajar en equipo desde su posición y responsabilidades para cumplir la parte que le pertenece y alcanzar esta meta.

- **Cultura de planificación:** el primer paso para la calidad es la planificación, pues la calidad no se improvisa y, debido a que la gestión de procesos es un medio para alcanzarla, se debe generar esta cultura en todos los aspectos de la organización. Se debe asegurar que todas las acciones estén conformes con lo proyectado para, de este modo, garantizar el resultado final.
- **Una organización es tan flexible como lo son sus procesos:** una de las particularidades de los procesos es su capacidad de cambio. Estos pueden ser modificados en cualquiera de sus características, ser mejorados, eliminados o creados según las necesidades de la organización sin mayores complejidades operativas, legales y administrativas. Esto le otorga flexibilidad. De este modo, la organización puede adaptarse de manera permanentemente a las condiciones cambiantes del entorno y siempre estar conforme los nuevos requerimientos.

De tal forma que procesos flexibles hacen organizaciones flexibles y adaptables.

- **La satisfacción temporal:** la calidad no dura para siempre, la satisfacción de los clientes es temporal. Por eso se debe evolucionar y cambiar de manera permanente para ajustarse a las nuevas demandas.
- **La baja resistencia al cambio:** el principal obstáculo para la calidad es la resistencia al cambio. Una organización moderna y sus integrantes deben tener predisposición al cambio.
- **Evolución permanente:** la organización es un ente que, de forma simbiótica,<sup>14</sup> forma parte del entorno e interactúa con él. Por lo tanto, si el

14 La simbiosis, por lo tanto, es una clase de relación biológica interactiva que mantienen seres disimilares y que suele producir un resultado beneficioso para, por lo menos, uno de los participantes (definicion.de, 2017b).

entorno está en constante evolución, la organización da respuesta a esta condición evolucionando a la misma velocidad y en el mismo sentido.

- **Mejora continua:** de manera planificada, la organización debe mejorar de manera continua. Para ello se debe generar información que será el principal insumo para la toma de decisiones. Esta debe procurar siempre la búsqueda de un estado futuro mejor. Se decide para mejorar.
- **Procesos eficientes hacen organizaciones eficientes:** la gestión de una organización moderna no debe centrarse en el todo, sino en su unidad básica: el proceso. Si logramos que cada proceso sea eficiente, como consecuencia, la organización lo será. Gestionamos lo pequeño para controlar lo grande, procesos eficientes hacen organizaciones eficientes.
- **La gestión de procesos para alcanzar la calidad:** la gestión de procesos no es un objetivo que cumplir; es más bien un medio por el cual una organización se encuentra preparada para ejecutar sus actividades con eficiencia conforme la planificación para cumplir y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los clientes y alcanzar su verdadero objetivo que es la calidad.
- **El primer cliente que satisfacer es el cliente interno:** la calidad es satisfacción, una organización debe propender a satisfacer a sus clientes (partes interesadas). Sin embargo, mal puede esta organización pretender satisfacer a sus clientes externos si sus clientes internos están insatisfechos. El primer cliente que satisfacer es siempre el interno. Clientes internos satisfechos son colaboradores eficientes.
- **Se compete con calidad:** la rentabilidad, el posicionamiento, la fidelidad, la imagen entre otros no son objetivos, son consecuencias lógicas de brindar productos y servicios de calidad.

Una organización debe buscar siempre la satisfacción de sus clientes, solo así logrará retenerlos permitiéndole cumplir sus metas y objetivos. Un cliente insatisfecho buscará otra organización y producto, las empresas modernas compiten entre sí por brindar cada vez mayores niveles de satisfacción a sus clientes, por lo tanto, la forma de competir de una organización moderna es la calidad.

- **Búsqueda permanente de la calidad total:** las exigencias cada vez más elevadas del entorno, los cambios permanentes y los clientes en proce-

so permanente de evolución obligan a las organizaciones a evolucionar y desarrollar la forma de satisfacer estos cambios, de cumplir sus expectativas, es decir satisfacerlos mediante la calidad. Puesto que la evolución del entorno está siempre un paso delante de la evolución de la organización, afirmamos que la calidad es un límite al infinito. Una organización puede acercarse a la calidad total, pero nunca la alcanzar. Por eso nunca debe dejar de mejorar, de crecer, de evolucionar:

$$\text{calidad} = \lim_{(x \rightarrow \infty)} (x)$$

- **La cadena de éxitos:** la organización que se gestiona por procesos basa su éxito en cada uno de ellos, de tal forma que, cuando un proceso es eficiente, es porque ha cumplido su objetivo y su salida es un producto de calidad conforme el estándar.

Cuando esto sucede se logra lo siguiente:

Una salida de calidad de un proceso se convierte en entrada de calidad del siguiente, y así hasta entregar un producto final de calidad al cliente externo.

También, cuando un proceso cumple su objetivo, contribuye a que el objetivo del siguiente sea alcanzado, y entre todos contribuyen al cumplimiento de un objetivo superior, y este es la misión organizacional, la cual busca siempre la satisfacción de sus partes interesadas, la calidad. Es una cadena de éxitos, trabajo en equipo por objetivos en común.

- **La participación en la toma de decisiones:** todos dentro de la organización tienen la capacidad de tomar decisiones; sin embargo, estas deben estar dentro de la planificación. Es decir que cada responsable de proceso puede gestionar (tomar decisiones) y contribuir al cumplimiento de la planificación y la satisfacción de las partes interesadas. Sin embargo, es importante mencionar que no todos tienen el mismo poder de decisión, lo cual conlleva a que existen diferentes niveles de impacto de la toma de decisión, tema que se tratará más adelante.

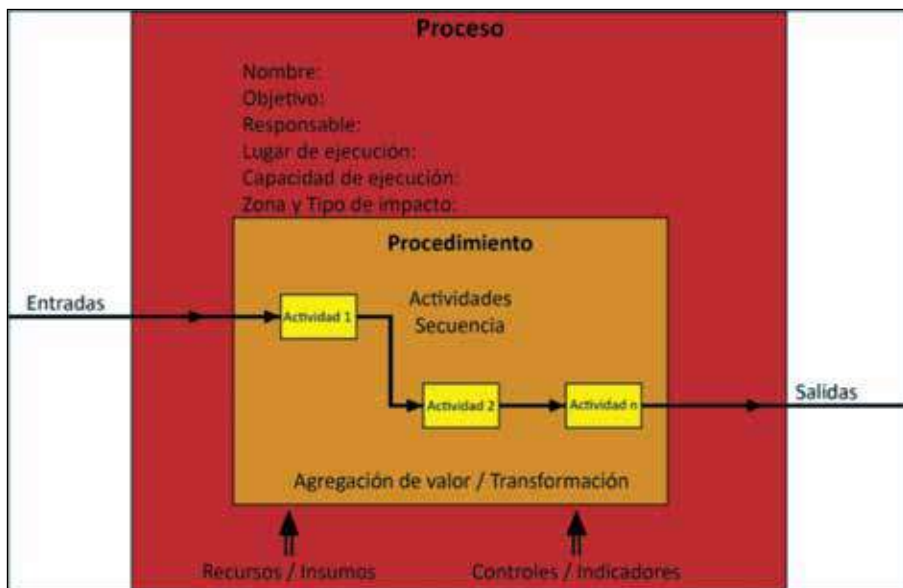


## CAPÍTULO II: EL PROCESO

Es la unidad más básica de la organización que se gestiona por procesos y reúne en sí todas las características de la entidad. De su comprensión depende la comprensión de la empresa en sí; de su gestión depende la gestión del todo. Podemos entonces afirmar que una organización es tan eficiente como lo son sus procesos; los gestionamos y gestionamos toda la empresa.

Para esto es necesario conocer qué es. Podemos definirlo como un conjunto ordenado, secuencial y sistemático de actividades que transforman entradas en salidas con agregación de valor. Tiene nombre, objetivo, responsable y un lugar de ejecución, emplea recursos e insumos, se gestiona mediante controles e indicadores, tiene una capacidad de ejecución y una zona y tipo de impacto. Además, pertenece a un tipo y una clase.

Figura 15. El proceso



Fuente y elaboración propias.

Aun cuando el proceso tiene muchas más características, estas son las fundamentales y más básicas. De su conocimiento depende la comprensión de esta propuesta de modelo de gestión.

## **1. LA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO**

Cada proceso obedece su existencia a la necesidad de cumplir un objetivo. Por lo tanto, se debe planificar su constitución.

La planificación también permite establecer las necesidades de recursos, insumos entre otros, de los que la organización deberá disponer y proveer para asegurar su funcionamiento, así como los medios de control y medición para verificar su eficacia.

La planificación además considera los estándares que cumplir tanto para su procedimiento (procedimiento estándar) como para su salida (estándar de producto).

De esta forma, la gestión de procesos es un medio para alcanzar la calidad; recordamos que la calidad no se improvisa, se debe planificar. Al hacerlo, estamos planificando calidad.

## **2. LA ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO**

Una vez planificados todos los elementos del proceso, lo que la organización ha establecido es un estándar.<sup>15</sup> Cuando este es observado y cumplido, tenemos un proceso de calidad y, como sabemos, procesos de calidad hacen organizaciones de calidad.

15 El término estándar tiene su origen etimológico en el vocablo inglés standard. El concepto se utiliza para nombrar a aquello que puede tomarse como referencia, patrón o modelo (Definicion.de, 2017a).

De forma general, podemos entonces encontrar dos tipos de estandarización de procesos: interna y externa.

Con estos antecedentes, se puede afirmar que el estándar es una medida de calidad; siempre que se lo alcance, se cumple un parámetro de calidad.

Al respecto, «cuando algo cuenta con una norma de calidad ISO, los compradores ya tienen una garantía respecto a un cierto estándar alcanzado por el elemento en cuestión» (Definición.de, 2017a).

Estandarización interna: es cuando se ha definido un patrón para la ejecución del procedimiento. Bajo estas circunstancias, las actividades tienen un orden de ejecución específico y aun las distintas posibilidades son conocidas (posibilidades de ejecución). Este estándar debe estar debidamente documentado para asegurar su cumplimiento. A esto se denomina procedimiento estándar.

Estandarización externa: el proceso tiene componentes externos, los cuales, al ser estandarizados, se convierten en el patrón que se debe seguir para cumplir la planificación y asegurar que se cumpla su objetivo.

Los recursos e insumos son estandarizados para asegurar que el ingreso de los procesos (entradas) sean entradas de calidad. De esta forma, podemos «asegurar» salidas estándares o de calidad, bajo el criterio que «entradas de calidad promueven salidas de calidad».

También se estandarizan las características de la salida del proceso: el producto. Este, para su planificación y estandarización, habrá considerado las necesidades y expectativas de los clientes (enfoque de cliente, organización horizontal).

Los controles e indicadores, asimismo, serán sujetos de estandarización. De este modo sabremos qué medir, con qué frecuencia y en qué períodos.

El nombre del proceso se estandariza, el responsable del mismo también en función de las necesidades de formación académica, experiencia profesional, capacidades, habilidades entre otros aspectos.

El objetivo del proceso se planifica y estandariza priorizando el cumplimiento de objetivos mayores y apoyando el mayor de los objetivos, la misión, la búsqueda de la satisfacción de los clientes.

La estandarización es, por lo tanto, la planificación de la calidad.

### 3. LA EFICACIA DEL PROCESO

La gestión de procesos en una organización permite que esta alcance mayores niveles de satisfacción en sus partes interesadas otorgándole, de esta manera, el cumplimiento de mayores estándares de calidad. Para esto es necesario que la gestión no se centre en el todo, el gran proceso que es la empresa, es decir un mega proceso (esto lo veremos más adelante), sino que se debe enfocar en gestionar los procesos, cada uno de ellos. Si logramos que, de manera individual, sean procesos de calidad, estaremos, de forma natural, logrando que la empresa sea de calidad.

De esta forma, si tenemos procesos de calidad, tenemos organizaciones de calidad, como establece el principio que reza: una organización es tan eficiente como los son sus procesos.

Sin embargo, la efectividad de su gestión está marcada por una sola condición, el cumplimiento de la planificación. Si un proceso cumple al 100 % la planificación establecida para él, será entonces eficiente con el resultado en la empresa que se ha mencionado.

Basados en el criterio de que la gestión de procesos no es un fin sino un medio para alcanzar la calidad, y concedores que esta se planifica, es necesario cumplir la planificación para ser eficiente.

La planificación, como se ha dicho, considera todos los aspectos para cada proceso, sus necesidades de entradas,<sup>16</sup> los recursos que se van a emplear, se establece el objetivo y la meta de este,<sup>17</sup> el tiempo necesario y las características (estándar) que debe cumplir su salida o producto. Se pretende, entonces, que toda la planificación se cumpla obteniendo como resultado un proceso de calidad.

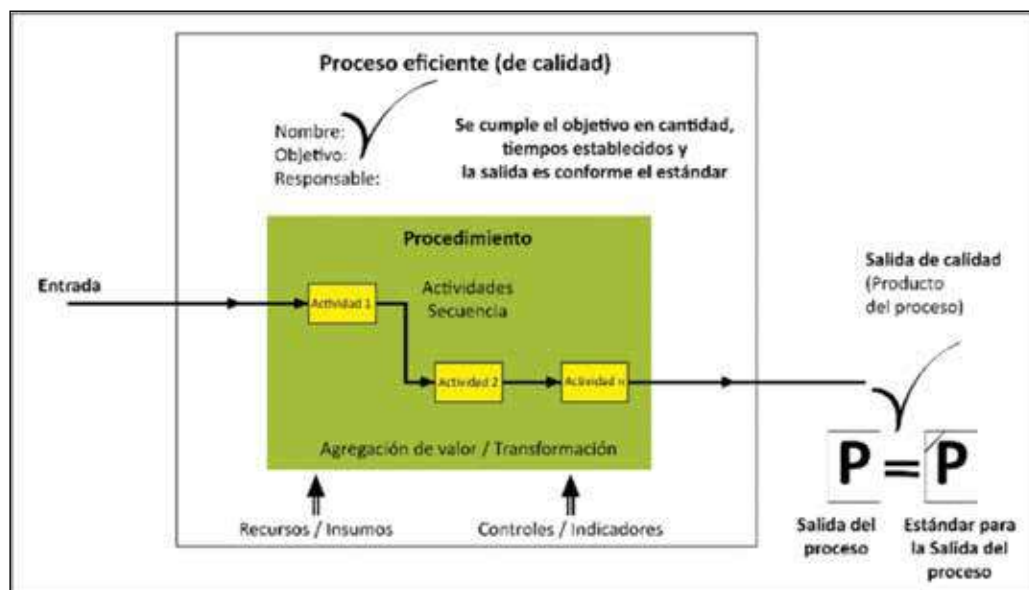
Si se cumple la meta, pero no se cumple el tiempo establecido o el estándar de salida, no es proceso de calidad. Si se cumple el estándar fuera de tiempo, tampoco lo es.

16 Las entradas en el proceso pueden ser consideradas como su materia prima.

17 La meta del objetivo cuantifica lo que debe tener en su salida.

En gestión de procesos, no se puede hablar por separado de eficacia, eficiencia y efectividad, pues se deben cumplir los tres aspectos para ser de calidad. Un proceso eficiente cumple cantidad, tiempo y estándar.

Figura 16. Proceso eficiente



Fuente y elaboración propias.

#### **4. EL VALOR AGREGADO DEL PROCESO**

El valor agregado es ese «añadido» que un producto o servicio ha recibido y que le otorga la capacidad de brindar satisfacción a quien lo recibe o consume.

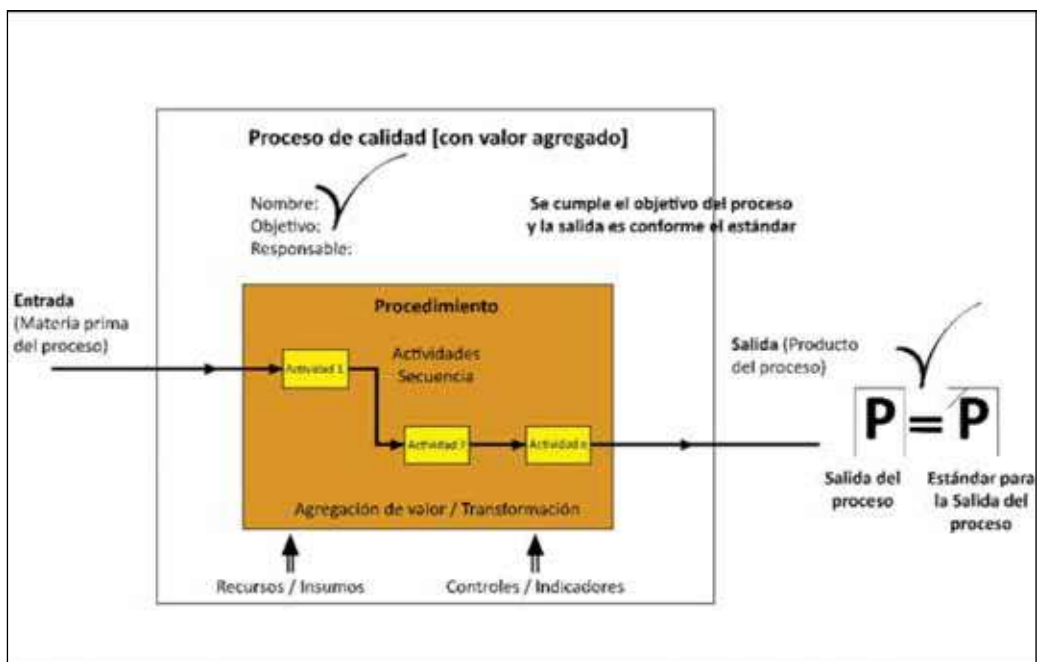
Lo que un cliente o consumidor percibe como elemento diferenciador entre productos del mismo tipo o sustitutos y que logra que se decante por uno o por otro es el valor añadido. Este es diferente en cada individuo y se manifiesta de diferentes formas.

Es importante mencionar que un producto o servicio es el resultado final de la ejecución de todos los procesos de la empresa y es entregado al cliente externo. Para este punto, ese producto ha recibido y sumado todo el valor agregado que cada uno le entregó.

Sin embargo, se debe considerar que el valor agregado del producto es considerado en la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes externos (por lo general, los consumidores a quienes se dirige el producto) y plasmado ya en el establecimiento del estándar del producto. Por lo tanto, los procesos internos cumplen con esta característica extra cuando cumplen la planificación.

Si el objetivo establecido para el proceso se cumple y la salida del mismo está conforme con el estándar, hablamos de un valor agregado a la salida y, por lo tanto, de un proceso de calidad.

Figura 17. Proceso de calidad



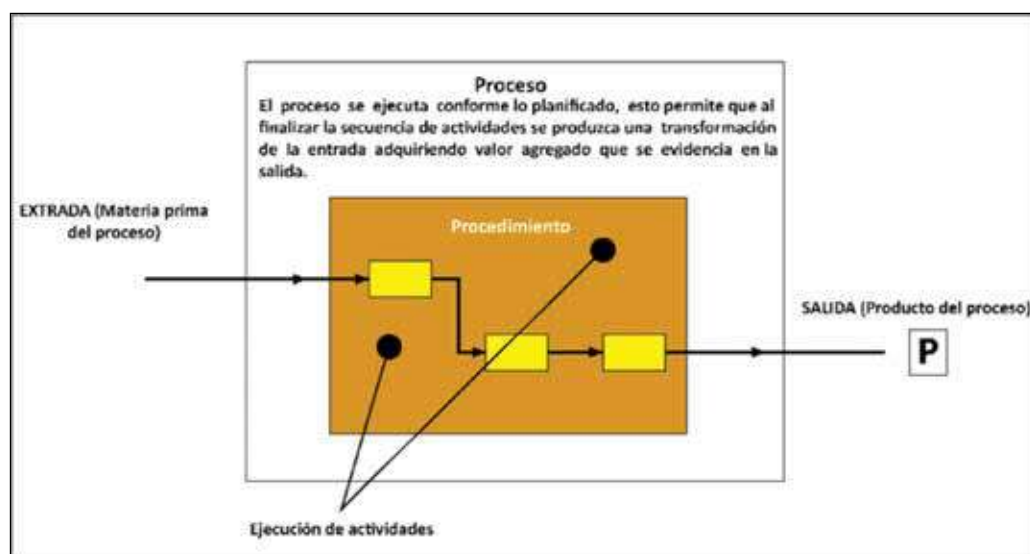
Fuente y elaboración propias.

La salida del proceso es entonces la entrada del mismo después de haber sido procesada y transformada adquiriendo un valor agregado.

$$\text{Salida} = \text{Entrada} + \text{Valor Agregado}$$

$$\text{Salida estándar} = \text{Salida de calidad}$$

Figura 18. Proceso de transformación



Fuente y elaboración propias.

El proceso, al ejecutarse, consume una variedad y cantidad determinada de recursos. Si el resultado final del proceso (producto o salida) no es el esperado y no está conforme con la planificación de ese producto (estandarización), lo que ha hecho la empresa es despilfarrar recursos.

Recordando el principio que una organización es tan eficiente como lo son sus procesos, podríamos indicar de la misma manera que procesos ineficientes hacen organizaciones ineficientes.

Cada proceso, por lo tanto, al ejecutar sus actividades y consumir recursos, debe asegurarse de cumplir la planificación y observar los estándares establecidos, pues el valor agregado del producto ya ha sido determinado en los correspondientes procesos de planificación y, al diseñar el producto o servicio, ya lleva, en el estándar, el valor agregado.

Con lo expuesto, entonces, concluimos que el valor agregado de un proceso es planificado y, al cumplir su objetivo y el estándar del producto, estamos logrando un proceso de calidad.

## 5. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Temporalidad o vida del proceso: los procesos de una organización tienen un tiempo de vida definida en la planificación. Según esta característica, pueden ser:

- **Procesos permanentes:** aquellos que se ejecutan durante toda la vida organizacional. Su inicio, sin embargo, puede darse en cualquier momento de la vida de la empresa.

Se puede presentar la situación de que, después de una reingeniería, se determine la necesidad de un nuevo proceso. Este, si se lo desarrollara constantemente, es un proceso permanente. Su frecuencia de ejecución es alta.

- **Procesos temporales:** aquellos que constan en el inventario de procesos, pero que se ejecutan con poca frecuencia o bajo condiciones determinadas. Por ejemplo, un proceso de auditoría contable, que se realiza una vez al año. Otro ejemplo es el proceso de reclutamiento. Este se ejecuta bajo la condición de necesidad de personal en un determinado momento. El objetivo de estos procesos está declarado en la planificación.
- **Procesos fugaces:** aquellos que se extinguen después del cumplimiento de su objetivo. No constan en el inventario de procesos porque su objetivo no está declarado. Su ejecución depende de una condición o necesidad en particular y recién en ese momento se genera el proceso, se planifica y se ejecuta. Se desconoce su frecuencia de ejecución.

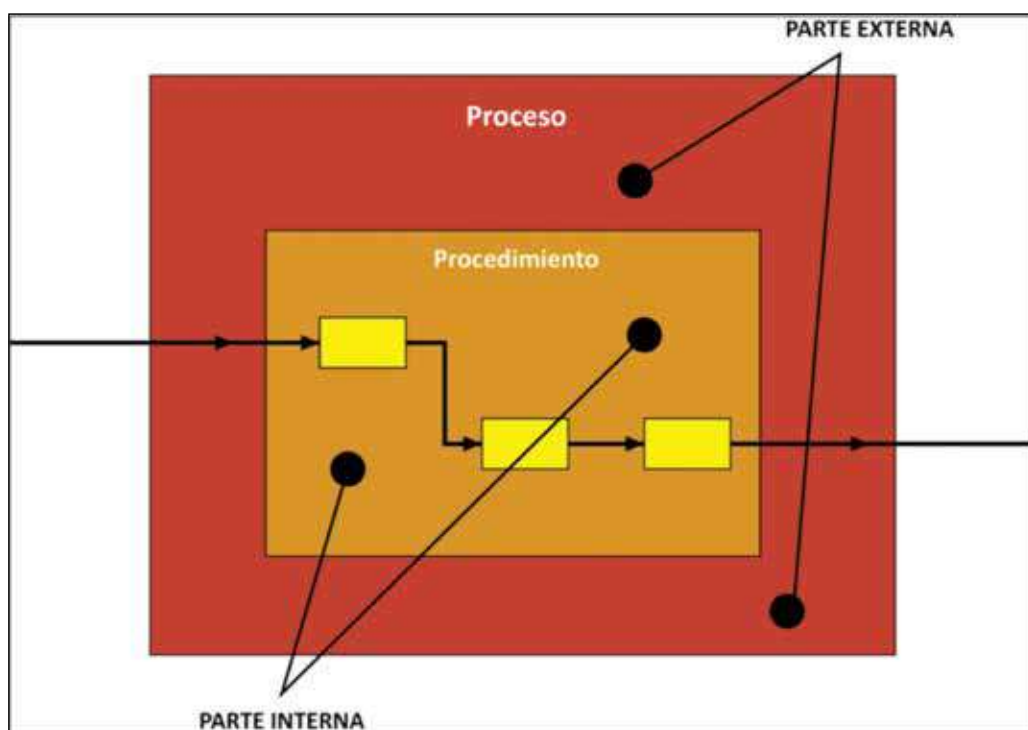


**Frecuencia de ejecución:** es el número de veces que se ejecuta un proceso en una unidad de tiempo. Esta última varía según la organización y puede expresarse en segundos, minutos, horas, días, meses, años, períodos, entre otros.

## 5.1 Partes del proceso

El proceso tiene dos partes: externa e interna.

Figura 19. Las partes externas e internas del proceso



Fuente y elaboración propias.

## 5.2 Parte externa

El proceso tiene componentes externos que le otorgan su naturaleza, clasificación y tipo. Estos permiten la gestión del proceso y su mejora.

### 5.2.1 Componentes externos

La parte externa posee fundamentalmente tres componentes: componente denominacional o de caracterización, de ingresos y de salidas.

Componente denominacional: son los elementos del proceso que le dan su denominación y características fundamentales. Estos son, entre otros:

- Nombre del proceso
- Objetivo del proceso
- Responsable del proceso
- Lugar de ejecución

Componentes de ingreso: son aquellos elementos que ingresan al proceso. Entre otros, tenemos:

- Entradas (materia prima del proceso)
- Recursos
- Insumos

Componentes de salida: es todo aquello que produce y arroja un proceso. Entre otros:

- La salida (el producto del proceso)
- Los controles
- Los indicadores
- Los subproductos

A continuación, un detalle de cada uno de ellos:

**Nombre del proceso:** todo proceso debe tener un nombre que lo identifique. Este debe poner de manifiesto qué tipo de proceso es y qué actividades desarrolla. Aunque no es una regla, es aconsejable iniciar el nombre con un verbo en infinitivo que denote acción. Esto, sobre todo por cambio de lenguaje que forma parte del cambio cultural necesario para el éxito del enfoque de procesos.

**Código de proceso:** además del nombre, es aconsejable otorgarle un código a cada proceso. Esto facilita su control y medición, y resguarda la información. El código debería identificar qué tipo de proceso es, por ejemplo: PG-GA-001 (Proceso Gobernante – Gestión Administrativa - 001).

**Objetivo del proceso:** todo proceso debe cumplir un objetivo. Este debe estar alineado con objetivos superiores de macroprocesos y megaprocursos; debe formar parte de la cadena de éxito y aportar a la misión organizacional.

La redacción debe iniciar con un verbo en infinito que denote acción. Además se debe incluir la meta a cumplir, el estándar y, de ser posible, la unidad de tiempo. Estos aspectos permitirán una gestión, control y medición más eficiente de cada proceso.

El objetivo del proceso, además de contribuir con la misión, forma parte de la planificación y contribuye también a alcanzar la visión (planificación estratégica).

**Responsable del proceso:** cada proceso debe tener uno y un solo responsable, que es el único a cargo del cumplimiento del objetivo.

Este responsable debe cumplir un principio de pertinencia;<sup>18</sup> es decir, debe ser adecuado al proceso que ejecuta. Esta adecuación se determina en función de la formación académica, especialización, experiencia, habilidades, destrezas entre otros.

18 La pertinencia es la oportunidad, adecuación y conveniencia de una cosa. Es algo que viene a propósito, que es relevante, apropiado o congruente con aquello que se espera. La palabra, como tal, proviene del latín *pertinentia*, que significa «correspondencia», «conveniencia», «aquello que pertenece a alguien», de la cual también se deriva el término «pertenencia». De allí que pertinente pueda ser algo perteneciente o correspondiente a otra cosa: «Las tareas que le fueron asignadas no son pertinentes a su cargo» (Significados.com, 2017b).

Solo un responsable con pertinencia al proceso del cual está encargado puede posibilitar que se cumpla el objetivo.

**Corresponsables:** además del responsable del proceso, la participación de más colaboradores los convierte en corresponsables. Sin embargo, la responsabilidad sobre el cumplimiento del objetivo es solo del responsable.

**Lugar de ejecución:** cada proceso se ejecuta en un lugar específico. Es importante identificar y documentar esta característica.

**Capacidad del proceso:** todo proceso tiene una capacidad determinada y planificada de ejecución.<sup>19</sup> Esta está determinada por la menor de las capacidades de sus ingresos.

**Entradas:** la entrada es la materia prima del proceso, es aquella que será objeto de procesamiento en las actividades y se transformará en salida. Su calidad es determinante para la calidad del producto del proceso.

Todo proceso deberá tener al menos una entrada.

**Recursos:** es el medio material o inmaterial del que se sirve el proceso para la ejecución de sus actividades. Todo proceso consume siempre recursos; por lo tanto, es fundamental que se consuman solo aquellos recursos planificados. El empleo irregular y fuera de planificación transforma a un proceso de alto consumo y con despilfarro en ineficiente. La sumatoria de todos estos consumos fuera de planificación es la que conlleva a tener organizaciones con costos elevados e ineficientes.

Aunque cada proceso tiene y consume diferentes tipos de recursos en función de las actividades que se ejecutan, existen dos que son infaltables y estos son:

- **Recurso humano:** es el principal recurso de una organización, y es infaltable, pues, sin seres humanos, no existe empresa.
- **Recurso tiempo:** tradicionalmente no considerado, el recurso tiempo es fundamental para la organización, pues su despilfarro puede generar in-

19 Puede ser la cantidad de productos elaborados o servicio prestados por el proceso.

cumplimientos de planificación. Su mal uso se pone de manifiesto en la resistencia al cambio, pues, mientras pasa el tiempo hasta adaptarse a las condiciones del entorno, una organización más flexible podrá ocupar su lugar.

Por eso y aunque su adquisición no representa un egreso para la empresa, su buen uso es fundamental para el logro de los objetivos.

**Insumos:** es el tipo de ingreso que no sufre transformación o que se consume en el proceso. Puede o no ser identificado en el producto o salida del proceso, pero es necesario para su elaboración. También su consumo debe ser planificado.

**Salida:** es el producto del proceso. De igual forma, se puede llamar entrada transformada o con valor agregado. La salida del proceso debe cumplir el estándar del producto para ser considerada una salida de calidad.

**Subproductos:** un proceso, además de generar una salida como producto principal, también puede generar subproductos. Estos pueden ser utilizados en otros procesamientos o no. Sin embargo, se debe planificar su manipulación, pues pueden ser agentes contaminantes.

**Controles:** son las actividades que permiten la gestión y monitoreo de cada proceso. Estas actividades son necesarias y se deben ejecutar de manera planificada.

**Indicadores:** un indicador es un instrumento de medición, es una expresión alfanumérica que permite medir y determinar un nivel de cumplimiento del proceso, el que a su vez y en comparación con el estándar posibilita establecer si se ha cumplido el objetivo.

El indicador es además un proveedor de información, la que se convierte en el principal insumo para la toma de decisiones basadas en hechos.

De manera general, entonces, el indicador permite medir el proceso y determinar su nivel de cumplimiento respecto del objetivo establecido y el estándar de salida.

Un proceso puede tener más de un indicador, pero deberá tener al menos uno. Sobre la base de los principios de mejora continua «no puedo mejorar aquello que no se conoce, y no se conoce aquello que no se mide».

Variabilidad: es el margen de aceptación del cumplimiento del proceso. Tiene un límite inferior y uno superior, dentro de los cuales el cumplimiento es aceptado y el proceso se considera de calidad.

### 5.3 Parte interna

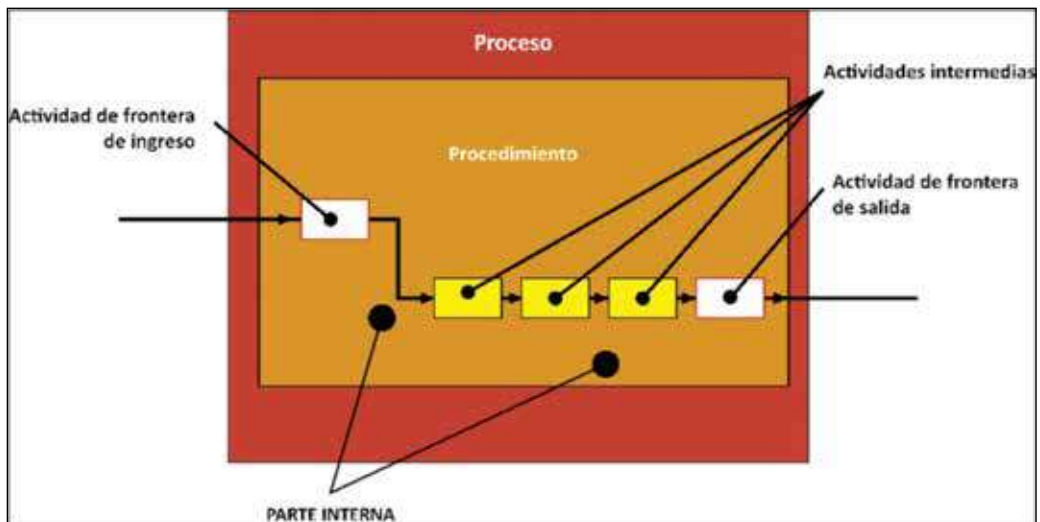
Son elementos que se encuentran al interior del proceso, fundamentalmente las actividades o lo que conocemos como procedimiento.

#### 5.3.1 Componentes internos

En su parte interna, básicamente se puede identificar como único componente el procedimiento, la secuencia de actividades.

Entre las actividades, podemos identificar las de frontera, que son aquellas que ponen en contacto al proceso con el exterior. Pueden ser de ingreso y de salida.

Figura 20. Actividades de frontera del proceso



Fuente y elaboración propias.

- **Actividades de frontera de ingreso:** son aquellas que dan inicio a la ejecución del proceso. Su secuencia es 1. Está en contacto directo con el proceso proveedor y recibe los productos del proceso externo.
- **Actividades de frontera de salida:** son aquellas actividades que dan fin a la ejecución del proceso. Está en contacto directo con el proceso cliente y entrega los productos al proceso externo.

## 6. TIPOS DE PROCESO

Los tipos de procesos de los cuales está conformada una organización son tres: gobernantes, claves y de apoyo. Indistintamente del tipo de organización, de sus productos, de sus fines, de su constitución entre otros, siempre estará compuesta de los tres tipos de procesos.

La clasificación de los procesos depende de la naturaleza de la organización, no podemos clasificar de manera genérica a un proceso como gobernante, o de apoyo, o clave. Este análisis se realiza para cada tipo de entidad. De esta manera, lo que para una organización es proceso clave, para otra puede ser de apoyo o gobernante, y viceversa.

**Procesos gobernantes:** son aquellos responsables de guiar a la empresa al acometimiento de su objetivo (misión) y llevarla a alcanzar su objetivo futuro (visión). Entre sus principales responsabilidades están la planificación, la implementación de la estrategia, la administración de recursos, la gestión de recursos, el control y la auditoría, la gestión de la calidad, gestión financiera, gestión de los procesos de la organización, entre otros. Además, su zona de impacto resultado de la toma de decisiones es global, es decir afectan a toda la organización. También tienen un impacto mayor al resto de procesos en la satisfacción de los clientes internos.

Cualquier trabajador de la empresa puede ser responsable de un proceso gobernante si su impacto en la organización así lo determina. Suelen ser llamados también procesos administrativos, procesos estratégicos, entre otros.

**Procesos clave:** son los procesos cuya responsabilidad es la elaboración del producto y/o la prestación del servicio, es decir la naturaleza misma de la em-

presa. Estos son los de mayor valor agregado y su contribución a la satisfacción de los clientes externos es mayor que el resto de procesos, pues su impacto en el producto es superior.

Según el tipo de organización, estos procesos pueden incluir el ingreso de materia prima e incluso la liberación y comercialización del producto y/o servicio. Frecuentemente son llamados también procesos agregadores de valor,<sup>20</sup> procesos de realización, procesos misionales, entre otros.

**Procesos de apoyo:** son los que facilitan o apoyan la consecución de los dos tipos de procesos anteriores, de ahí su nombre. También son llamados procesos facilitadores o de soporte.

## 7. CLASES DE PROCESOS

Además de a un tipo, cada proceso pertenece a una clase. Dentro de la clasificación, encontramos, por ejemplo, procesos gobernantes; pero, dentro de estos, podemos encontrar procesos de gestión administrativa, financiera, gestión de calidad, entre otros, y, a su vez, cada uno de ellos tiene su propia secuencia de procesos internos. Estos son, entonces, una clase de proceso:

Procesos gobernantes:

- Gestión administrativa:
  - o Elaboración de la planificación estratégica
  - o Elaboración de informes de gestión

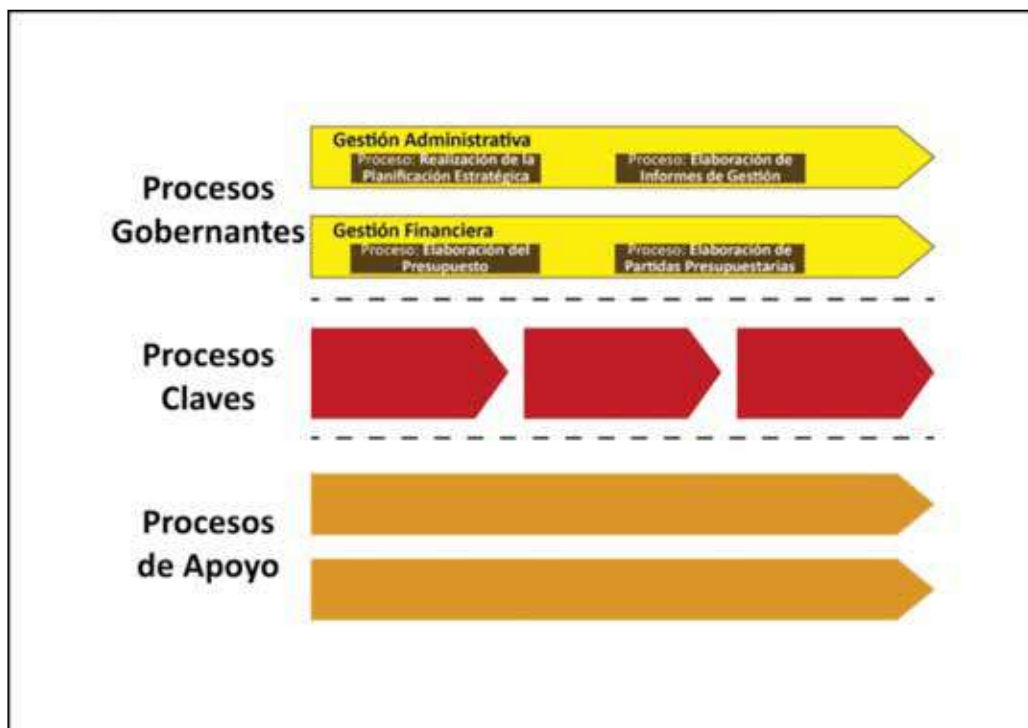
20 Esta definición no es adecuada, pues manifiesta la idea primaria de que solo este tipo de procesos agregan valor y no es así. En una organización que se gestiona por procesos, todos deben agregar valor en mayor o en menor medida.



- Gestión financiera
  - o Elaboración del presupuesto
  - o Elaboración de partidas presupuestarias
- Gestión de la calidad
  - o Elaboración de la planificación de auditorías
  - o Ejecución de la auditorías

En la siguiente gráfica, se muestra lo indicado:

Figura 21. Clases de procesos



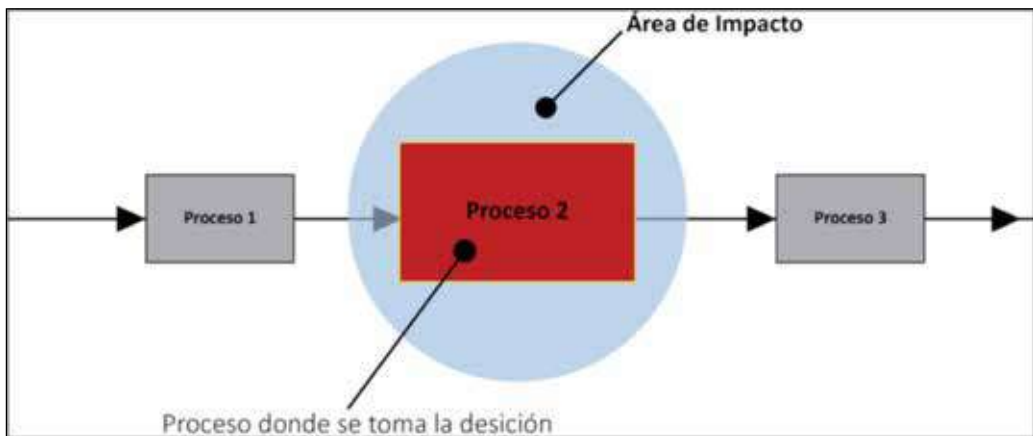
Fuente y elaboración propias.

Entonces, decimos que el proceso «Elaboración de la planificación estratégica» es un proceso de tipo gobernante y de clase «Gestión administrativa».

## 8. LA ZONA DE IMPACTO DEL PROCESO

Dentro de los principios de la gestión de procesos, se ha mencionado como uno de ellos «la participación en la toma de decisión». Esto le permite a cada gestor de procesos (cada trabajador) tomar decisiones en el desarrollo y ejecución de los procesos de los cuales es responsable. De esta manera, participa activamente en la gestión de la organización y conoce cuál es la contribución de su trabajo al acometimiento de los objetivos empresariales, punto fundamental del cambio de cultura.

Figura 22. Áreas de impacto del proceso

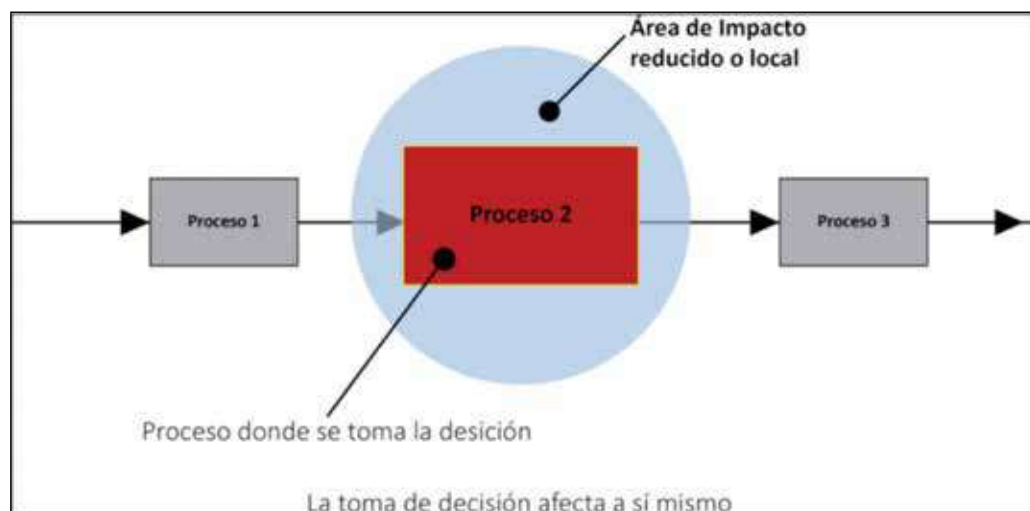


Fuente y elaboración propias.

Esta zona de impacto está relacionada con el objetivo. De esta forma, cuando se toma una decisión para el cumplimiento del objetivo del proceso (toma de decisión dentro de la planificación), se está gestionando calidad. Sin embargo, es importante mencionar que no todos los procesos tienen la misma zona de impacto. Esto depende del tipo de proceso. De forma general, los procesos gobernantes tienen una zona de impacto mayor que la de los procesos clave y de apoyo.

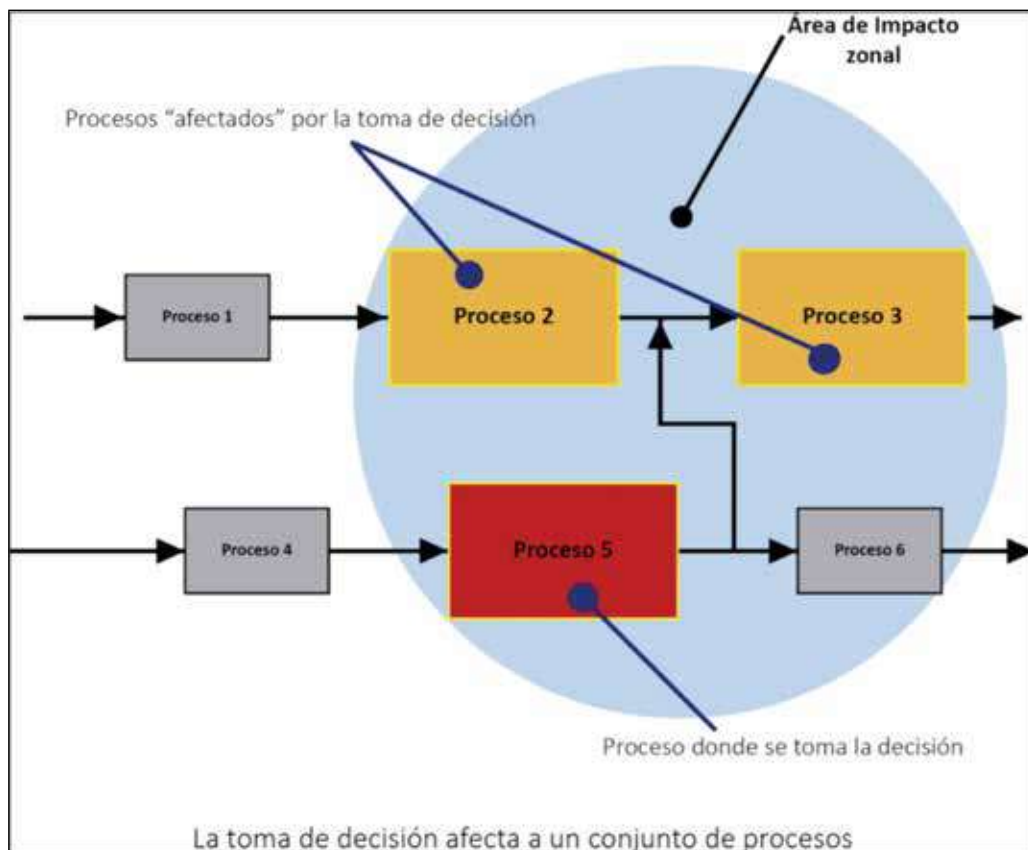
Cuando se toma una decisión dentro de un proceso, esta puede afectar al mismo. Estamos entonces frente a un proceso de impacto reducido o local. Si la toma de decisión afecta a un grupo de procesos, entonces es un proceso de impacto zonal. Si tiene que ver con toda una clase de procesos, es un proceso de impacto horizontal (puede ser de un mismo tipo también). Cuando la toma de decisión cubre más de un tipo de procesos, pero nunca los tres, estamos frente a un proceso de toma de decisión de impacto intertipo. Finalmente, cuando la toma de decisión afecta a toda la organización, es un proceso de toma de decisión de impacto global.

Figura 23. Área de impacto local



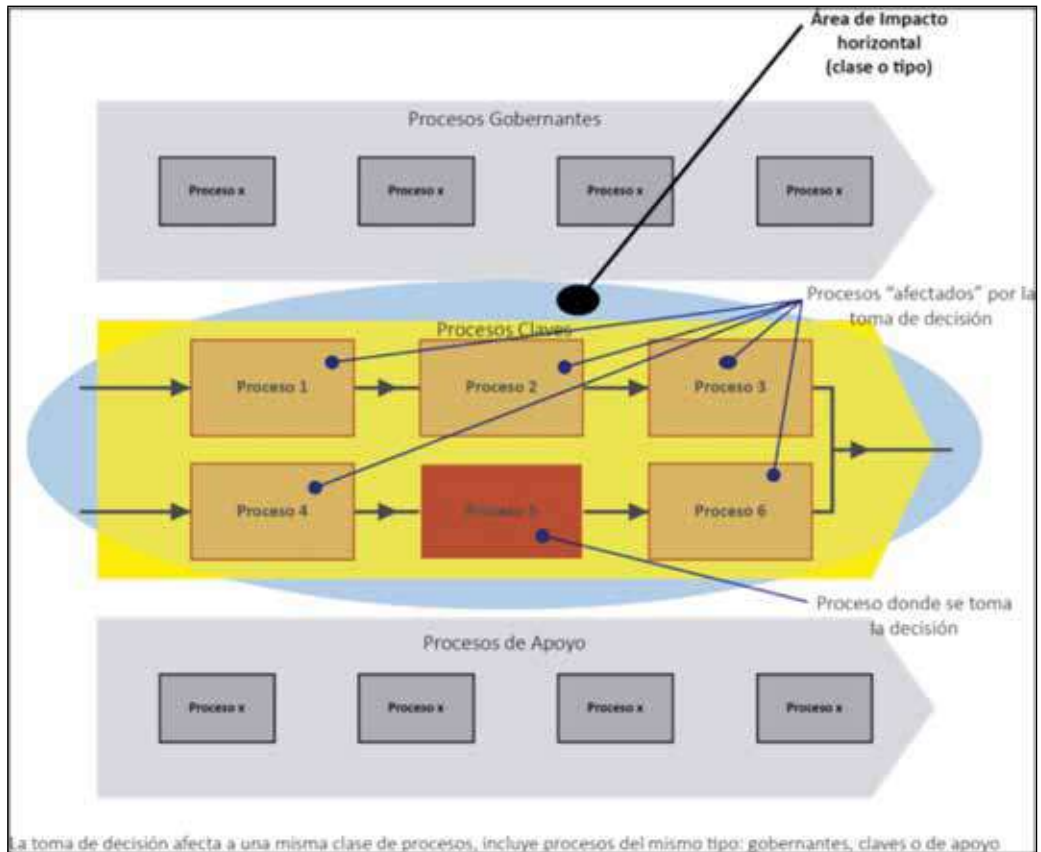
Fuente y elaboración propias.

Figura 24. Área de impacto zonal



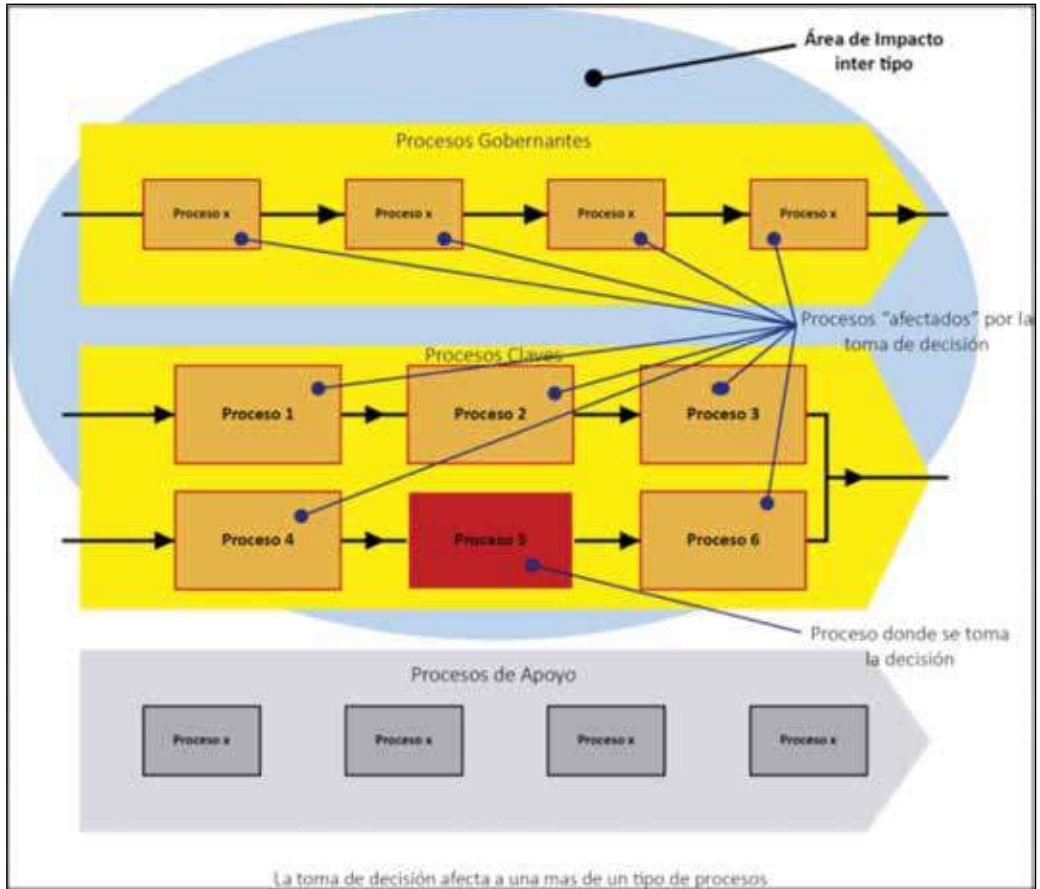
Fuente y elaboración propias.

Figura 25. Área de impacto horizontal



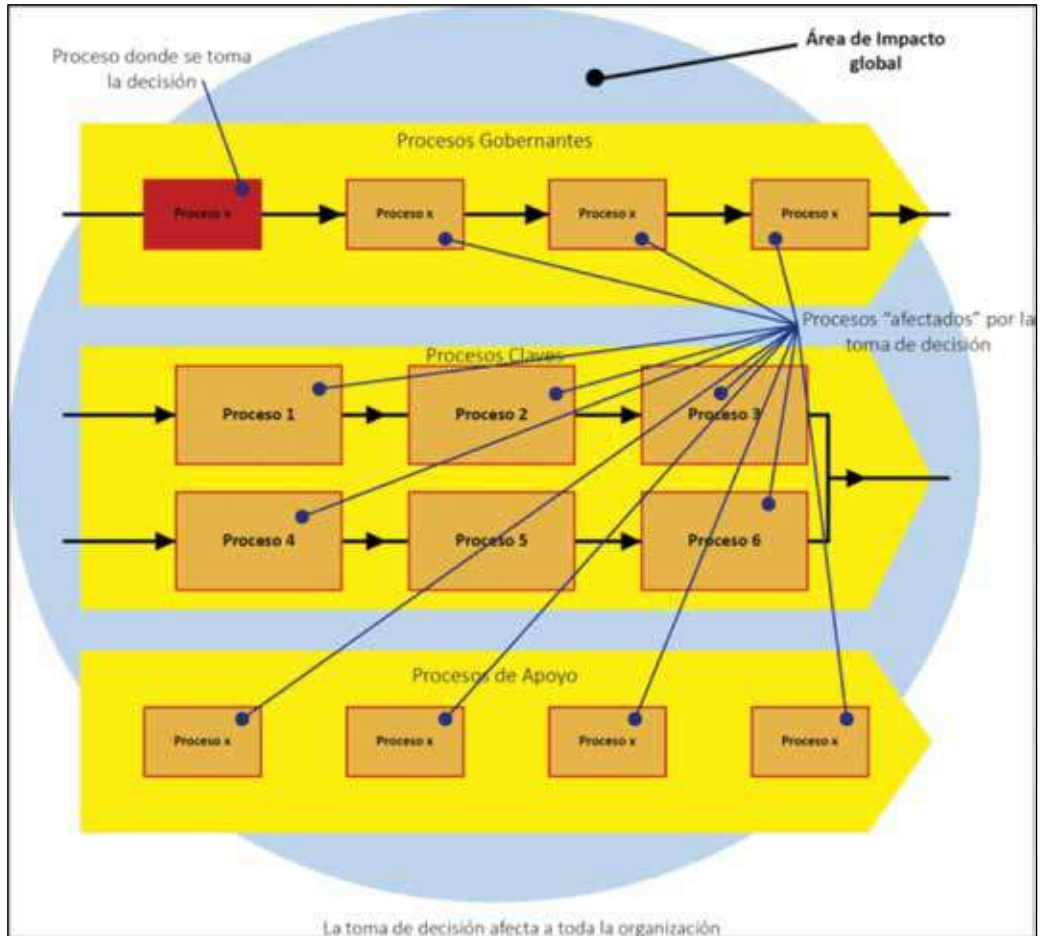
Fuente y elaboración propias.

Figura 26. Área de impacto intertipo



Fuente y elaboración propias.

Figura 27. Área de impacto global



Fuente y elaboración propias.

Debido a lo expuesto, se había mencionado que, de manera general, un proceso gobernante es de impacto global, ya que, como habíamos visto, por definición, estos planifican todos los procesos. Sin embargo, eso no significa que un proceso clave o de apoyo no pueda ser de impacto global, ya que su clasificación no es jerárquica, sino que está en función de la naturaleza de la organización.

La importancia de identificar cuál es zona de impacto de la toma de decisión en el proceso que cada responsable ejecuta es conocer cuál es la influencia de este en la organización, el cumplimiento de sus objetivos y, sobre todo, las repercusiones en la satisfacción de las partes interesadas.

Como se he mencionado en temas anteriores y correspondiente con el principio de la calidad que establece que todos en la organización gestionan calidad, podemos afirmar que todas las decisiones que se toman por parte de cualquier colaborador tendrán un impacto en la empresa.

Esto además contribuye al cambio de cultura organizacional y justifica el principio de la importancia del trabajo en equipo.

«La decisión que se tome impacta en la empresa, sus objetivos y la satisfacción de los clientes».

La zona de impacto se clasifica en dos:

- Impacto externo
- Impacto interno

### **8.1 Tipos de impacto de la gestión de los procesos**

Al momento de gestionar procesos, el responsable está tomando decisiones. Estas pueden afectar de manera positiva y negativa a la organización y contribuir o no al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Impacto interno: cuando la toma de decisión y el cumplimiento de objetivos del proceso en cuestión tiene una relación directa con clientes internos



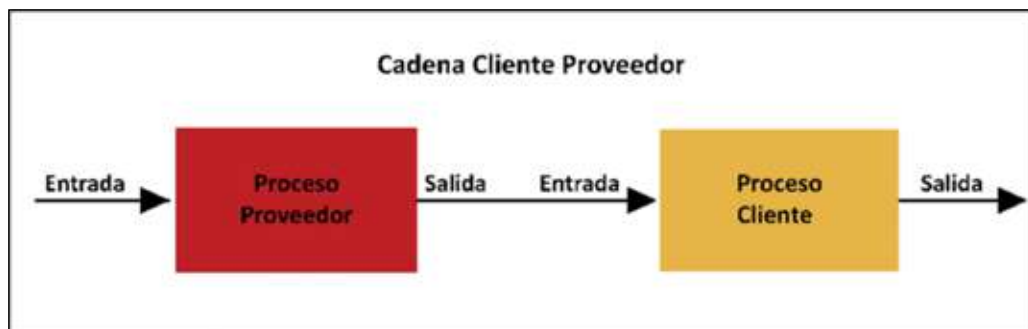
y objetivos de tipo operacionales;<sup>21</sup> el impacto con la satisfacción de partes interesadas y objetivos estratégicos es menor.

- Impacto externo: cuando la toma de decisión y el cumplimiento del objetivo del proceso están directamente relacionados con la satisfacción de las partes interesadas externas y con el cumplimiento de objetivos estratégicos.<sup>22</sup>

## **9. LA CADENA CLIENTE PROVEEDOR**

Sobre la base del principio sistémico, y conforme el concepto de proceso, sabemos que todo proceso arroja siempre al menos una salida. Este producto de proceso continúa su camino de transformación, procesamiento y agregación de valor de un proceso a otro.

Figura 28. Cadena cliente proveedor



Fuente y elaboración propias.

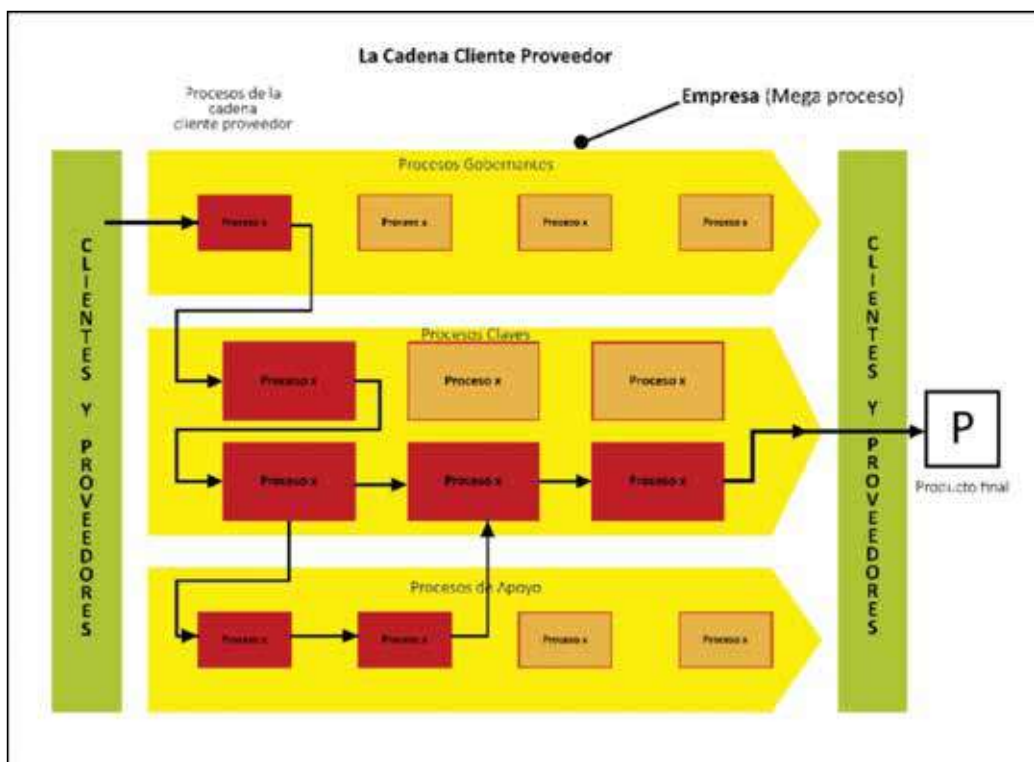
21 Los objetivos de tipo operacionales son aquellos que forman parte de la planificación, pero jerárquicamente son inferiores a los objetivos estratégicos, tiene que ver con el «cómo hacer» para cumplir la misión.

22 Los objetivos estratégicos son objetivos de jerarquía superior y están directamente ligados con la misión y la visión organizacional. Tienen que ver con el «qué hacer» para cumplir la misión (direccionamiento estratégico).

De esta forma, el proceso es un proveedor del siguiente proceso y cliente del anterior con lo que se genera una cadena cliente proveedor desde los procesos de ingreso que están en contacto con el exterior al inicio de las operaciones, hasta los procesos que están en contacto con los clientes externos, en particular el proceso que finaliza el producto que la organización entrega al cliente consumidor.

Esto se ajusta al principio de calidad que dice «la calidad empieza casa adentro», pues cada proceso, al entregar su salida o producto conforme el estándar establecido, está entregando un producto de calidad al proceso cliente, y este, a su vez, al recibir un producto de calidad, no tiene más que entregar al siguiente proceso un producto de calidad.

Figura 29. Procesos de la cadena cliente proveedor

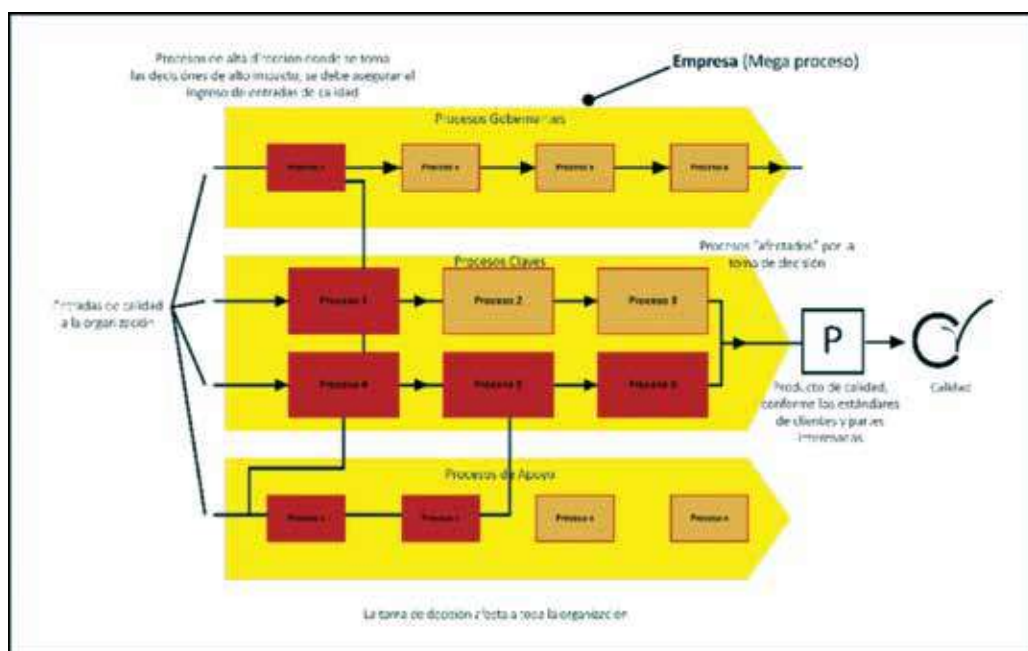


Fuente y elaboración propias.

Entonces nos damos cuenta de que entradas de calidad promueven salidas de calidad. Si desde el primer proceso se asegura el cumplimiento de la planificación, el último proceso, el que está en contacto con el cliente externo, entregará un producto final de calidad.

Esta responsabilidad se inicia desde la alta dirección al asegurar la calidad de los productos que son ingresados a la empresa, la materia prima.<sup>23</sup>

Figura 30. Ingresos de calidad en la cadena cliente proveedor

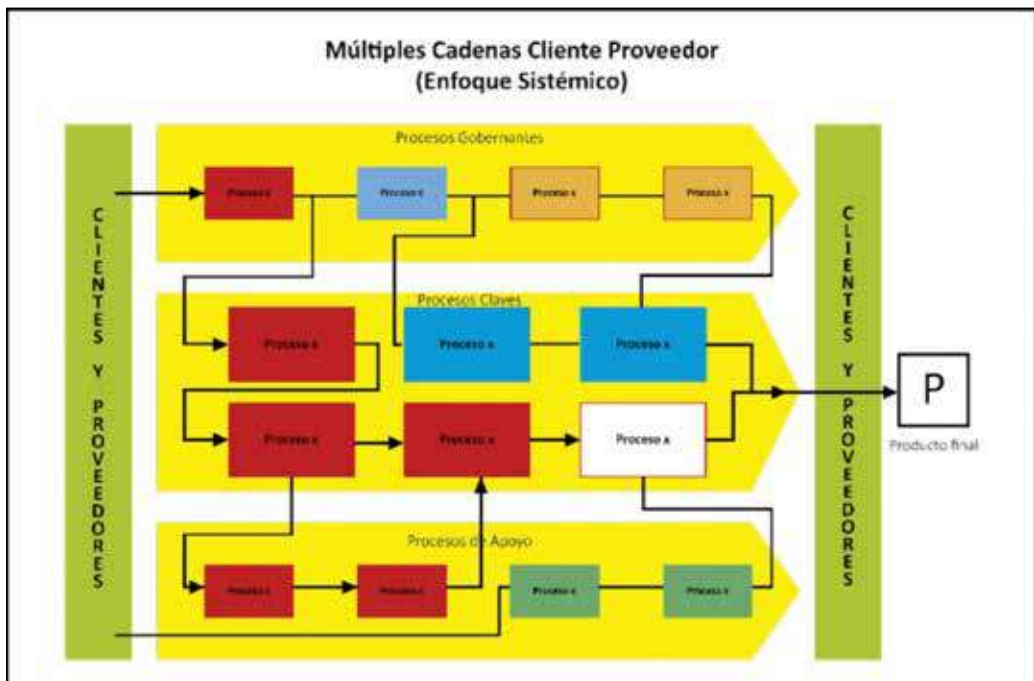


Fuente y elaboración propias.

23 La materia prima no es únicamente lo que se convertirá en sujeto de procesamiento en los procesos clave, sino todo ingreso de todo tipo a todos los procesos, incluso la información, sobre todo de las necesidades de los clientes que se constituyen en la principal entrada de la organización.

Cabe mencionar que una organización puede tener algunas cadenas cliente proveedor dentro de la organización, y un proceso puede formar parte de más de una cadena.

Figura 31. Múltiples cadenas cliente proveedor



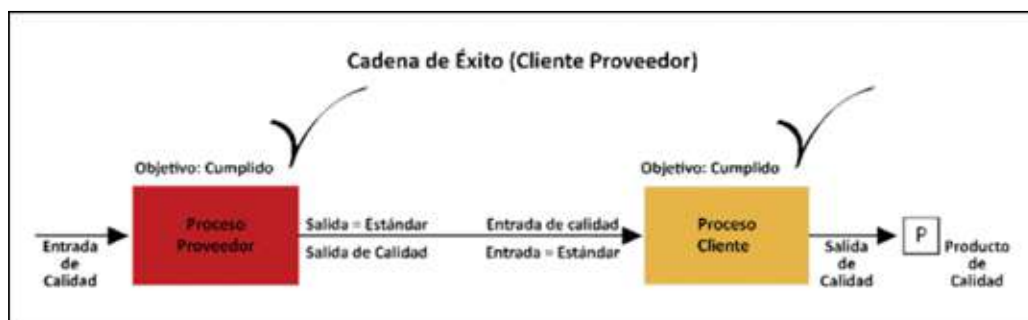
Fuente y elaboración propias.

## 9.1 La cadena de éxito

Esta cadena cliente proveedor es una cadena de éxito cuando todos los procesos que pertenecen a ella cumplen satisfactoriamente sus objetivos. De esta manera, cada proceso estará entregando un producto de calidad y a satisfacción al proceso cliente y este, a su vez, al que sigue.

Cuando un proceso alcanza su objetivo, no solo está siendo un proceso de calidad, sino que su salida se convierte en una entrada de calidad del siguiente proceso, facilitando que este también cumpla su objetivo y provea una salida de calidad al proceso que se ejecutará a continuación.

Figura 32. Cadena de éxito (cliente proveedor).



Fuente y elaboración propias.

Vemos que tanto la salida como la entrada tienen que ser de calidad. Esto, junto a una ejecución del proceso conforme lo planificado, gesta calidad, gestiona calidad.

Además, reafirmamos el principio de que, si el objetivo de una organización es la satisfacción de sus clientes, el primero que se debe satisfacer es el cliente interno. Esto se logra gracias a que el proceso cliente recibe una entrada conforme el estándar a su satisfacción, y su resultado será entonces una salida de calidad.

Como se estableció en líneas anteriores, entradas de calidad promueven salidas de calidad. Así se pone de manifiesto el cumplimiento del principio fundamental «la calidad es responsabilidad de todos» y se reafirma la importancia del trabajo en equipo por un único objetivo: «La satisfacción de las partes interesadas».

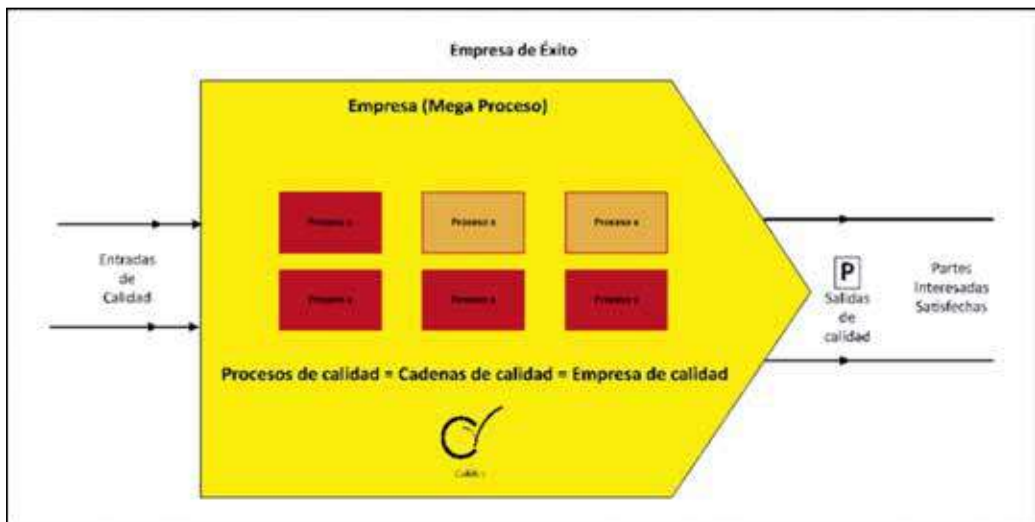
Si todas las cadenas cliente proveedor son de éxito, entonces estamos frente a una organización de alta calidad y eficiencia, pues todos los procesos cumplen sus objetivos y así se alcanza la misión organizacional de satisfacer a sus clientes o partes interesadas al entregar un producto final de alta calidad.

Figura 33. Cadena cliente proveedor (satisfacción interna)



Fuente y elaboración propias.

Figura 34. Empresa de éxito



Fuente y elaboración propias.

## 10. LOS MÚLTIPLOS Y SUBMÚLTIPLOS DEL PROCESO

Figura 35. Múltiplos y submúltiplos del proceso



Fuente y elaboración propias.

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso es la unidad más básica de la organización, pero reúne en sí todos sus elementos. Esta definición conlleva algunas consideraciones.

El enfoque de procesos es un sistema. Este principio manifiesta que la empresa que se gestiona de esta manera ha aplicado un enfoque sistémico de funcionamiento, pues todos los procesos están interconectados entre sí. Pero, además, su agrupación conforma otra categoría.

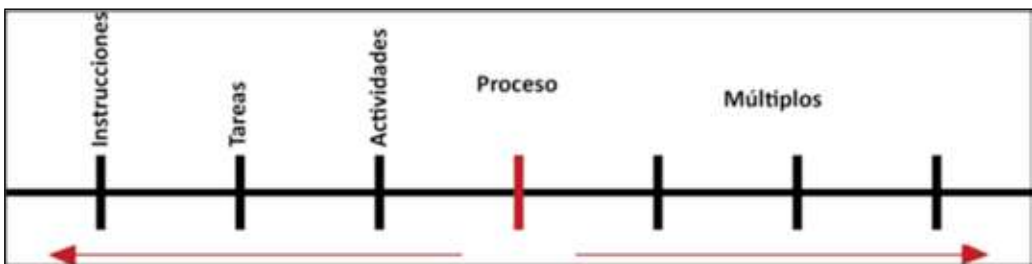
Como todo sistema, este enfoque tiene una unidad básica, el «proceso», y cuenta con múltiplos y submúltiplos.

### 10.1 Submúltiplos

Las desagregaciones de los componentes internos del proceso constituyen los submúltiplos. El diferente nivel de detalle de la caracterización los determina. A mayor detalle de información, se está adentrando en el proceso, es decir, baja en el nivel de submúltiplos. Estos son:

- Actividades
- Tareas
- Instrucciones

Figura 36. Submúltiplos del proceso



Fuente y elaboración propias.

• **Actividades:**

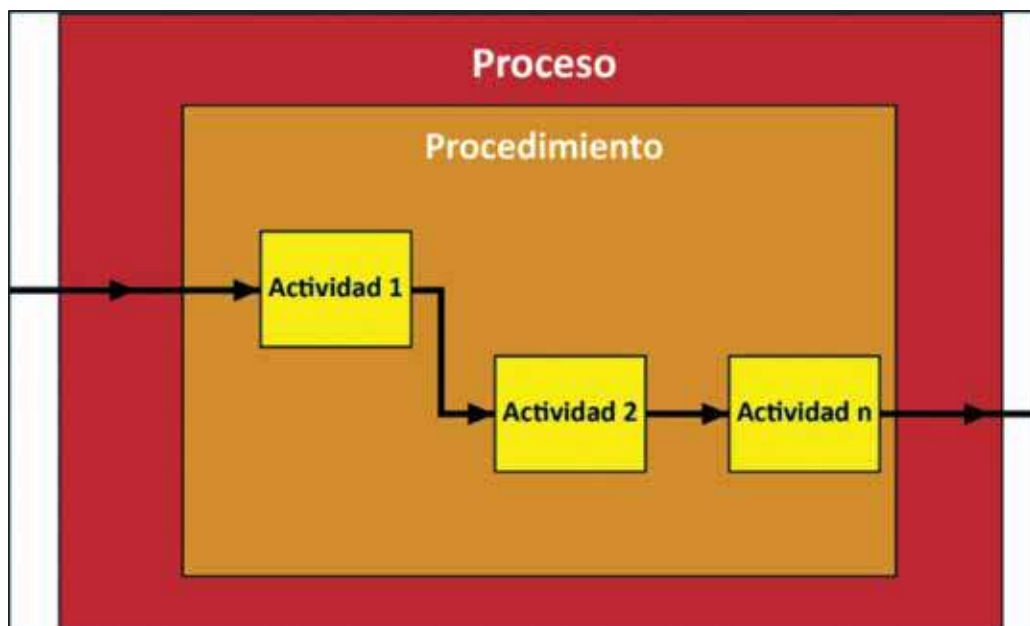
El concepto de proceso expresa que es un «conjunto de actividades». Son estas las que conforman el proceso y son su primer submúltiplo. No existe un número determinado de actividades requeridas, pero necesariamente deben ser más de una.

El nivel de información que describa cada actividad es básico y debe permitirle al responsable del proceso entenderla y ejecutarla sin problema siempre y cuando su nivel de pertinencia sea el adecuado.

Por lo general una organización requiere documentar el proceso a nivel de actividades para poseer un adecuado instrumento de capacitación, inducción, formación y fuente de consulta.



Figura 37. Las actividades del proceso



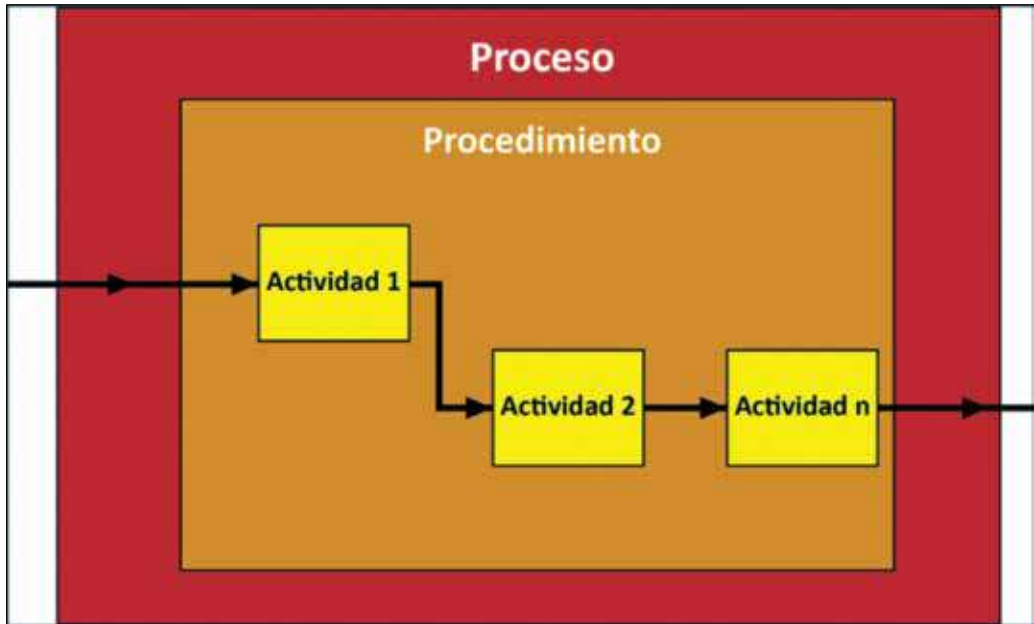
Fuente y elaboración propias.

• **Tareas:**

Son un nivel menor de submúltiplo del proceso, pero presentan un nivel mayor de información. Cada actividad está compuesta de un número finito de tareas siempre mayor a uno. Estas están implícitas en cada actividad y se las realiza de manera natural; sin embargo, no necesariamente se las documenta o caracteriza.

Cuando el proceso es de alta complejidad o su ejecución requiere de un nivel alto de cumplimiento, se documenta el proceso a nivel de tareas:

Figura 38. Las tareas del proceso



Fuente y elaboración propias.

• **Instrucciones:**

Son el nivel más bajo de submúltiplo del proceso, pero el de más alto de detalle. El conjunto de instrucciones compone una tarea. Este nivel detalla mucha información sobre la ejecución del proceso.

Se suele llegar a este tipo de detalle solo en aquellos procesos de muy alta complejidad, cuando no se puede dejar a interpretación o su variabilidad es escasa o nula. Como ejemplo, podemos encontrar este tipo de detalle en procesos que se ejecutan en laboratorios químicos, en la elaboración de sustancias donde no solo se informa las actividades que se debe desarrollar sino también las cantidades que hay que emplear. Una pequeña variación de ellas afectaría el cumplimiento del objetivo del proceso y su salida no sería conforme el estándar requerido.

Figura 39. Las instrucciones del proceso



Fuente y elaboración propias.

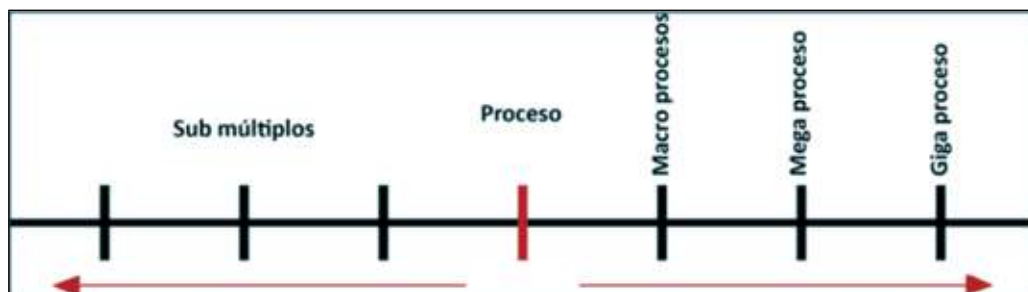
De manera general la documentación de procesos para una empresa se realiza a nivel de actividades. Se documentan con tareas o instrucciones solo aquellos procesos que lo requieran. No es aconsejable llevar toda la estructura documental (mapas y manuales) a nivel de información de tareas o instrucciones porque la cantidad de información sería inmanejable por su tamaño.

## 10.2 Múltiplos

La agrupación de procesos conforma procesos de mayor tamaño organizacional. Estos son los múltiplos del proceso:

- Macroproceso
- Megaproceso
- Gigaproceso

Figura 40. Los múltiplos del proceso



Fuente y elaboración propias.

- **Macroproceso:** los procesos del mismo tipo y clase se definen como «un conjunto ordenado, secuencial y sistemático de procesos que transforman entradas en salidas con agregación de valor. Todo macroproceso tiene nombre, objetivo, responsable y un lugar de ejecución, emplea recursos e insumos, se gestiona mediante controles e indicadores, tiene una capacidad de ejecución y una zona y tipo de impacto».

Los elementos externos del macroproceso son los mismos del proceso y, como podemos observar, al igual que en la definición, aplican los mismos conceptos del proceso. En su parte interna, como es de suponer, su principal componente son los procesos que lo conforman.

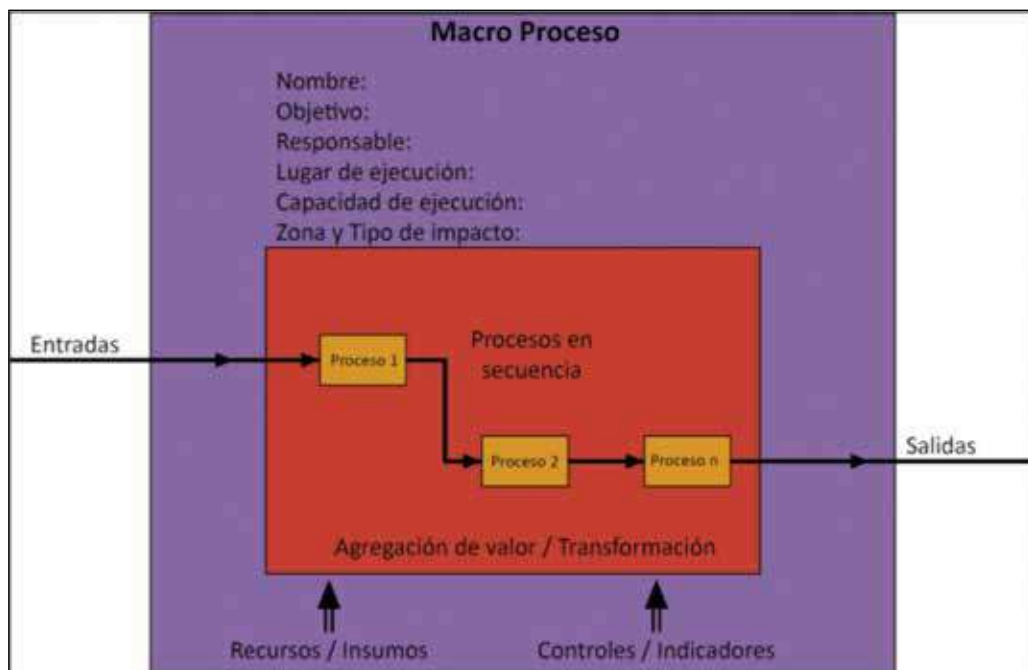
El cumplimiento del objetivo del macroproceso es el resultado del cumplimiento de los objetivos de los procesos. Esto pone de manifiesto el principio del trabajo en equipo, de participación, de cadena de valor, pues el proceso, al alcanzar el cumplimiento de su objetivo, no solo cumple la planificación y los estándares, sino que colabora con el cumplimiento de un objetivo operacional superior.

El macroproceso es, entonces, un área de gestión,<sup>24</sup> y su responsable está a cargo no solo de sus procesos individuales, sino de gestionar el cumplimiento de la planificación de los procesos que pertenecen a ella.

Cuando observamos un mapa de procesos, en realidad estamos viendo uno de macroprocesos, pues su agrupación representa toda la empresa.

24 Un Área de Gestión es el equivalente de un área departamental en la empresa funcional.

Figura 41. El macroproceso

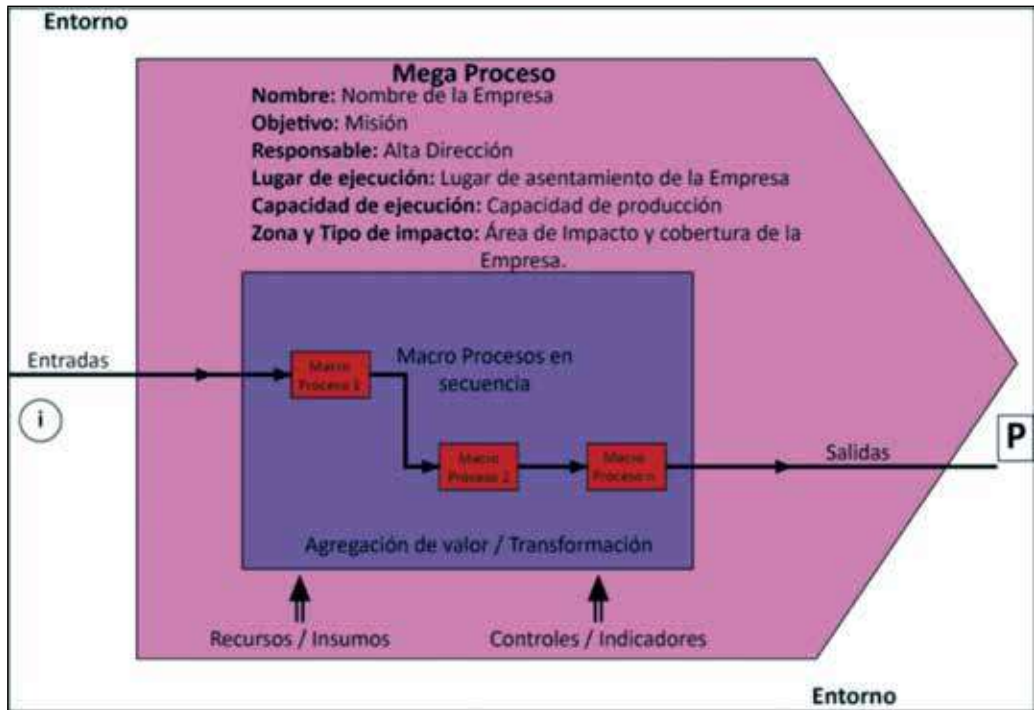


Fuente y elaboración propias.

- **Megaproceso:** es el todo. El megaproceso es la empresa en sí misma; reúne todos los macroprocesos; aplica la definición de proceso y macroproceso. Se conceptualiza como un conjunto ordenado, secuencial y sistemático de macroprocesos que transforman entradas en salidas con agregación de valor. Todo proceso tiene nombre, objetivo, responsable y un lugar de ejecución, emplea recursos e insumos, se gestiona mediante controles e indicadores, tiene una capacidad de ejecución y una zona y tipo de impacto.

El mismo concepto de proceso se aplica en esta ocasión con la diferencia ya anunciada y, de la misma manera, los componentes del megaproceso son los del proceso. Justifica entonces el principio mencionado anteriormente de que, al gestionar procesos, estamos gestionando la organización en sí. «Procesos eficientes hacen organizaciones eficientes».

Figura 42. El megaproceto



Fuente y elaboración propias.

Además, podemos afirmar que la consecución de los objetivos organizacionales es un resultado de la gestión de los objetivos operacionales (de los procesos). Por lo tanto, el enfoque de gestión es hacia los procesos, pues su consecución logra alcanzar objetivos superiores como los de los macroprocesos, y estos, el objetivo del megaproceto: la misión.

Cuando todas las áreas de gestión alcanzan su objetivo<sup>25</sup> (objetivo de macroproceso) permiten que el superior, el objetivo mega de una empresa, que es la misión, sea

25 Las áreas de gestión no tienen misión y visión. Estas son únicamente del megaproceto, es decir, son declaraciones organizacionales.

alcanzado. Todos tributan entonces por y para la misión. Recordemos el principio «la calidad es responsabilidad de todos». Podemos afirmar entonces que todos gestionan calidad, todos están relacionados y tienen responsabilidad en la satisfacción de los clientes (partes interesadas) y el cumplimiento de los objetivos y la planificación.

Si la calidad es igual a satisfacción, y la misión de toda organización moderna es la de alcanzar la satisfacción de sus partes interesadas, la misión de la empresa es la calidad:

Si Calidad = Satisfacción

Y Misión = Brindar Satisfacción

Tenemos que Calidad = Satisfacción = Misión

Entonces, Misión = Satisfacción

Vemos que, en la gestión por procesos, se presenta una nueva visión, una nueva concepción de la organización, una nueva forma de hacer empresa. El responsable del megaproceto es el de mayor poder de decisión, antes llamado gerente. Este es el líder de los procesos, porque es responsable de todos, es el principal planificador.

Sin embargo, cada trabajador, al ser responsable de la gestión de sus procesos, también toma decisiones, también gestiona y forma parte del éxito de la empresa. Es entonces la satisfacción de los clientes una cadena de éxitos, en la cual, la meta de satisfacción es la sumatoria de los logros de todos. Basta que un trabajador deje de cumplir su objetivo, donde quiera que este se encuentre, cualquiera que sea su proceso, para que la meta, el objetivo de la empresa no sea alcanzado:

Si tenemos que;

$$\text{Misión} = \sum \text{objetivos cumplidos en todos los procesos}$$

Y;

Misión = Satisfacción de las partes interesadas

Al reemplazar satisfacción por misión obtenemos:

$$\text{Satisfacción} = \sum \text{objetivos cumplidos en todos los procesos}$$

Como se había mencionado antes:

$$\text{Satisfacción} = \text{Calidad}$$

Concluimos que:

$$\text{Calidad} = \text{Responsabilidad de todos}$$

Por esto, la gestión de procesos está directamente relacionada con la calidad. Esta es la forma de alcanzar y proveer calidad. Si reflexionamos sobre qué busca la misión de una empresa, afirmamos que es brindar satisfacción a clientes y consumidores, generando rentabilidad, siendo amigables con el ambiente, con la sociedad, cumpliendo leyes. Cada uno de estos aspectos los requiere una parte interesada en particular, y se busca cubrir sus necesidades o expectativas.

Afirmamos entonces que, si gestionamos procesos, gestionamos toda la organización.

Si bien se ha mencionado que los conceptos del proceso aplican al megaproceto, hacemos una breve revisión con su aplicación más adecuada:

- **Nombre:** el nombre que se le asigna al megaproceto es el mismo nombre de la organización.



- **Objetivo:** el objetivo del megaproceso es el objetivo supremo de la empresa o el objetivo mayor. En este caso, no existe objetivo mayor que la misión.<sup>26</sup>
- **Responsable:** el megaproceso tiene un solo responsable y, por consecuencia, este debe gestionar todos los procesos de ella, es la máxima autoridad. Dependiendo de la empresa, es el gerente, el presidente, entre otros. Este tiene por principal responsabilidad guiar a la empresa al cumplimiento de su misión.
- **Lugar de ejecución:** es el lugar donde se desarrollan las actividades de la empresa, donde se ubica de manera geográfica y está emplazada toda su infraestructura física.
- **Capacidad de ejecución:** la capacidad del megaproceso es la capacidad máxima de producción de la empresa, y de la misma forma que en los procesos, la capacidad es igual a la menor capacidad de sus ingresos.

Una empresa debe ser flexible a las condiciones del entorno, adaptarse a él. Una forma de hacerlo es con el nivel de producción: este debe responder a la combinación de factores como la demanda y la capacidad de recursos de la empresa.

Por lo tanto, el megaproceso no puede producir más de su capacidad de recursos (aunque la demanda del mercado sea mayor), tampoco debería producir más que los que la entrada de información establece que requiere el entorno (demanda del mercado).

- **Entradas:** las entradas del megaproceso (empresa) están en el entorno, fuera de él, como las necesidades y expectativas de los clientes (partes interesadas), la demanda del mercado, las nuevas tendencias, la evolución de la tecnología, entre otros. Pone de manifiesto el principio de organización horizontal, que establece que sus operaciones se inician desde el cliente y hacia el cliente.

26 La misión es el resultado de la realización de la planificación estratégica. Por eso afirmamos que la calidad no es un accidente, no se la consigue por azar o suerte; esta debe ser planificada. De ahí el principio de que la calidad se planifica y todas las estrategias deben llevar a su cumplimiento.

Esta información que ingresa a la empresa es la que se transforma en conocimiento, principal activo de una organización moderna. Es el cliente el principal proveedor de una organización, pues sus necesidades y expectativas son la motivación y principal elemento de entrada, y fundamentación de la planificación en búsqueda de su satisfacción.

También son entradas los productos o servicios que reciben de otras organizaciones, del entorno, etc.

- **Salidas:** la principal salida del megaproceso es el producto o servicio que es ofertado a los clientes (partes interesadas). Este producto es la entrada del cliente (necesidades y expectativas) transformada y con valor agregado que busca alcanzar su satisfacción (organización horizontal: desde el cliente-hacia el cliente).

También genera información, la cual alimenta al entorno y puede ser utilizada por otras organizaciones, pues una empresa no solo debe alimentarse y beneficiarse del entorno, sino también colaborar y aportarle a él. Son estas las empresas de excelencia cuyo conocimiento está a disposición de otras.

- **Recursos e insumos:** cada empresa utiliza una gran cantidad y tipos de recursos conforme a sus actividades y productos o servicios que oferta. Sin embargo, al igual que el proceso, tiene dos recursos infaltables: el humano, y el tiempo, de los cuales este último es el principal y, de su gestión adecuada (gestionar su talento), depende el cumplimiento del objetivo (la calidad depende de todos).
- **Controles e indicadores:** conforme el principio de mejora continua que manifiesta que no se puede mejorar aquello que no se conoce, y no se conoce aquello que no se mide, la organización (megaproceso), al igual que los procesos y los macroprocesos, se debe medir para verificar el cumplimiento de sus objetivos y sobre todo para generar información para tomar decisiones (principal responsabilidad del gestor de la empresa) para la satisfacción de las partes interesadas.

En el caso del megaproceso, son indicadores de gestión de procesos, de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio, de innovación, entre otros.

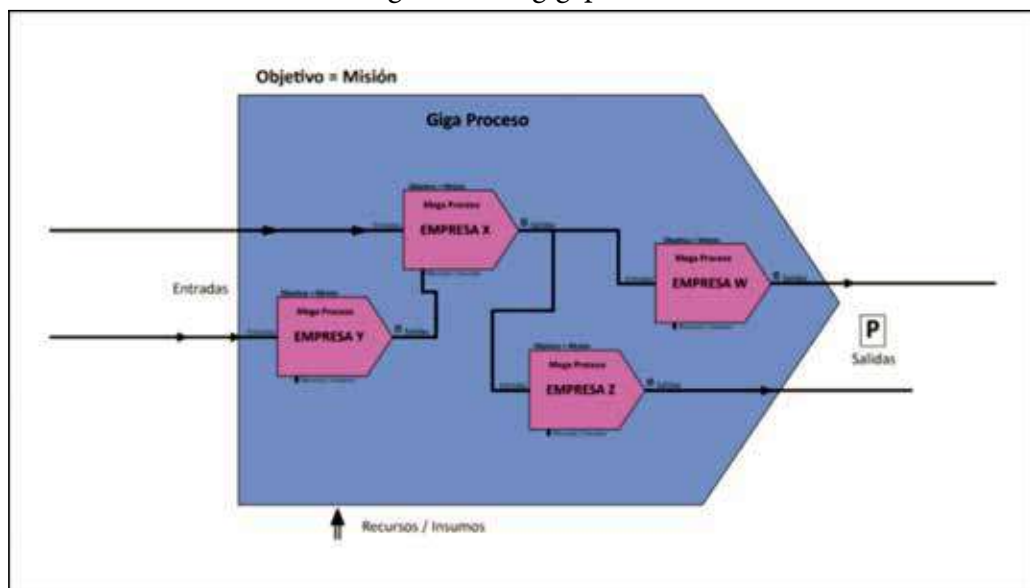
La gestión de procesos es no solamente una forma más eficiente de gestionar una organización y orientarla hacia el cumplimiento de objetivos (calidad), sino que es más simple y fácil de entender.

- **Gigaproceto:** la gestión de procesos es un modelo de gestión interna que, como hemos visto desde el proceso y hasta el megaproceto, permite entender, planificar y gestionar una empresa de cualquier tipo, tamaño o sector al que podría pertenecer. Sin embargo, siguiendo la tendencia aquí presentada, existe la posibilidad de una agrupación mayor: el gigaproceto.

El gigaproceto es un conjunto sistemático de megaprocetos (empresas) que, de manera estratégica, colaboran entre sí por un beneficio mutuo que permite el desarrollo de un sistema común (mercado).

Es la forma de ver cómo las empresas, en suerte de cadena cliente proveedor, están trabajando en conjunto, y cada una de ellas, al cumplir su objetivo superior

Figura 43. El gigaproceto



Fuente y elaboración propias.

(misión) y «colaborar» para que la otra empresa cumpla el suyo, permite que funcione el aparato productivo de una zona, ciudad, región, país, etc.

Esta colaboración se enmarca en parámetros de satisfacción, de tal suerte que, si una empresa no está satisfecha con su proveedor, lo cambia. Es como la cadena cliente proveedor entre procesos, pero a nivel giga. Afirmamos entonces que la forma moderna de competir por las empresas es con calidad.

Si bien es cierto que el concepto del gigaproceso difiere ligeramente del concepto del proceso, estos guardan similitud respecto de sus principios. Veamos un breve análisis de cada uno de ellos.

El responsable del gigaproceso es la autoridad de la región, ciudad, provincia, estado, entre otros. Si bien es cierto no puede decidir sobre las actividades de cada empresa, pues son independientes (como lo hace un gerente), sí establece condiciones (leyes, normas, reglamentos) que rigen la vida organizativa de ese entorno. Además promueve el bienestar de ese sector (quizás aparato productivo).

El objetivo del gigaproceso es el bienestar de todos: empresas (megaprocesos), consumidores, sociedad, organismos reguladores, entre otros (partes interesadas).

Las entradas son todo lo que entra y está a disposición del sector, así como sus salidas son los productos que circulan para el consumo interno del sector o para otros sectores.

Los recursos son todos lo que posee el sector o puede importarlos de otro.

Como vemos, el principio de trabajo en equipo no solo es necesario y fundamental para el éxito de una empresa, sino para un aparato productivo de ciudad, provincia, estado, país, etc.

### **10.3 Un sistema superior**

Al continuar el análisis de la agrupación de procesos hacia megabloques, se puede entender el funcionamiento de sistemas organizacionales que cubren áreas geográficas mayores. Sin embargo, es un tema que se debe abordar en otro momento.

## 11. LOS CLIENTES

Los clientes son la razón de existir de una organización, sus esfuerzos se enfocan hacia su satisfacción. Estos criterios son, desde épocas de la Revolución Industrial, el inicio de la administración moderna y se usan como principios administrativos. Pero más que como un verdadero principio que oriente el trabajo de directivos y trabajadores, ha sido utilizado como un eslogan.

La administración tradicional (funcional), como es conocido, maneja un principio administrativo jerárquico. Esto lo podemos observar en su representación gráfica, el organigrama. Allí se ve de manera clara la estructura de la empresa, su composición departamental, sus relaciones de jerarquía. De su análisis, es posible formularnos una idea clara de su funcionamiento. Sin embargo y aun cuando podemos encontrar su composición y, en algunos casos, hasta nombres de personas, es imposible encontrar esa verdadera razón de su existir: el cliente.

Figura 44. Empresa de un cliente.



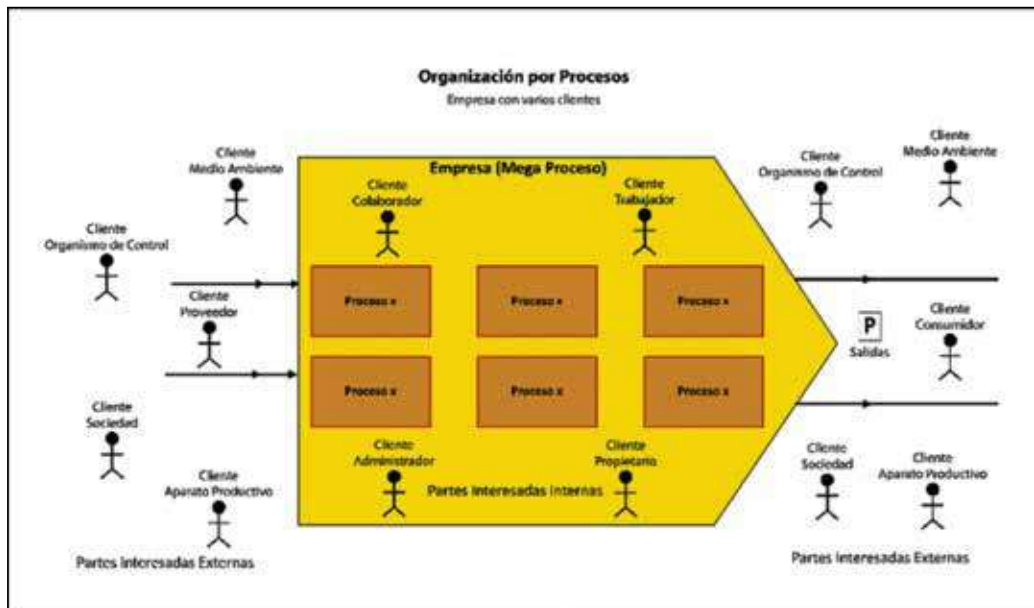
Fuente y elaboración propias.

Sin embargo, esto va más allá de no constar en una gráfica: es un paradigma que se maneja en la empresa funcional.<sup>27</sup> Se trabaja por y para la satisfacción de las partes altas de la empresa, pues a mayor nivel, mayor beneficio se obtiene de las operaciones. Queda entonces la pregunta ¿el trabajador trabaja por el cliente o por sus superiores?

En la organización que se gestiona por procesos, se manejan principios no solo diferentes sino opuestos. Uno de los principales es su orientación: mientras la organización funcional es también conocida como vertical; la empresa que se gestiona por procesos es llamada horizontal, desde el cliente hacia el cliente.

Este principio desarrollado en capítulos anteriores mostró que una organización que tiene claro que su verdadero y único objetivo es la calidad, busca alcanzar la satisfacción de sus clientes.

Figura 45. Organización por procesos



Fuente y elaboración propias.

27 Este paradigma se transformó en una programación mental de quienes forman parte de la empresa: su trabajo hacia la satisfacción del nivel superior, y, para el personal de este nivel, supervisar el trabajo del nivel inferior para asegurar satisfacer a su nivel superior.

## 11.1 Clientes internos

Los clientes internos o partes interesadas internas son aquellos individuos que tienen una relación directa y contractual con la organización y forman parte de ella. Según el principio de que la calidad es la satisfacción de clientes, y que el interno es el primero a satisfacer, solo clientes internos satisfechos hacen organizaciones de calidad.

Para esto es fundamental la satisfacción del trabajador, pues un trabajador satisfecho es un trabajador eficiente y comprometido.

Cada organización tiene un grupo de clientes internos diferentes en función de su naturaleza y producto que elabora. Sin embargo y de manera genérica, existen los siguientes clientes internos.

**Cliente interno trabajador:** es el responsable de procesos, forma parte de la organización y son todos los empleados. Su satisfacción permite que cada proceso sea eficiente, cumpla su objetivo y produzca una salida de calidad para entregar un producto de calidad al cliente final.

La satisfacción de este cliente no solo está basada en la remuneración, aunque es un factor fundamental. También tiene otras necesidades y expectativas que satisfacer: aspectos como el ambiente organizacional, posibilidades de crecimiento, de participación, entre otros, son requerimientos importantes que se debe observar.

**Cliente interno accionista:** es el propietario de la organización. Su satisfacción se mide en la capacidad de generar beneficios para sí o su grupo de interés.

Es este cliente el que tradicionalmente era el único considerado y, en función de su satisfacción, se determinaba si la organización era o no de calidad.

## 11.2 Clientes externos

Los clientes externos o partes interesadas externas son aquellos individuos que tienen intereses ya sea por el producto de la organización, por sus actividades o ambas.

De la misma forma cada organización tiene sus propias partes interesadas internas, de manera general mencionamos las siguientes.

**Cliente consumidor:** es quien consume el producto y busca su satisfacción con él. De manera adicional, es también el principal proveedor de la organización, pues proporciona necesidades y expectativas que son las que se transforman en productos.

**Cliente organismo de control:** es aquel representante del Estado para el sector al que pertenece la empresa o el producto. Sus necesidades se ponen de manifiesto en leyes, reglamentos, instructivos, entre otros, y alcanza satisfacción cuando estas son cumplidas. Su satisfacción no es opcional.

**Cliente sociedad:** la sociedad como tal no consume el producto. Sin embargo, manifiesta y tiene expectativas respecto de las actividades desarrolladas por las empresas en su entorno. Su satisfacción se alcanza cuando estas son generadoras de bienestar común, como fuente de empleo, focos de desarrollo, entre otros.

**Cliente medio ambiente:** este no tiene por sí solo una voz propia, pero existen organismos que lo representan y exigen su satisfacción. Esta se alcanza cuando la organización no genera un impacto negativo mayor en la naturaleza debido a sus actividades.

**Cliente proveedor:** los proveedores también se constituyen en clientes de la organización. Requieren también la satisfacción de sus necesidades conforme los acuerdos establecidos con la empresa.

## 12. LA ESPIRAL DE LA MEJORA CONTINUA

Uno de los principales principios de la calidad es la mejora continua, tan importante que ha sido la base para la redacción de las normas de calidad. Este círculo de mejora continua es el fundamento que permite que una organización mejore y se adapte a las condiciones cambiantes del entorno.

Sus inicios se remontan a la mitad del siglo XX y, a pesar de ello, sigue siendo de utilidad hasta nuestros días. Sobre el círculo de mejora continua, se cita:



El ciclo PDCA de mejora continua (también conocido como «ciclo de Deming») es una metodología para la mejora que fue intensamente promovida por este autor, si bien fue Walter A. Shewhart (1939) el primero que habló del concepto de ciclo de mejora. Edward Deming dio a conocer el término «ciclo Shewhart» para referirse al PDCA, aunque en Japón comenzaron a denominarlo como «ciclo de Deming».

Posteriormente, Deming (1992) se refirió al ciclo PDCA de Mejora Continua como el ciclo PDSA, donde la «S» tiene el significado de Estudio (Study), con el fin de poner de manifiesto que esta fase es más que control o verificación, debiéndose estudiar los resultados obtenidos y las causas que han originado dichos resultados (Aiteco, 2019).

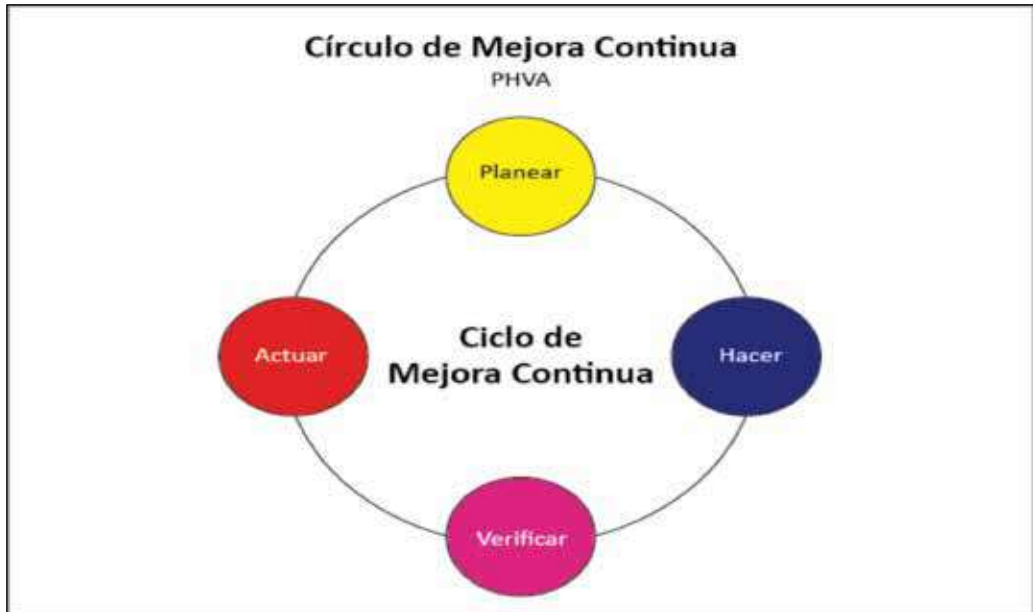
El ciclo PDCA que proviene de las acciones que se deben seguir de manera secuencial que en inglés significa Plan (Planear), Do (Hacer), Check (Verificar) y Act (Actuar).

El ciclo PHVA (por sus siglas en español) permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinan y se actúa en consecuencia (Organización Internacional de Normalización ISO, 2015).

El ciclo PDCA que proviene de las acciones que se deben seguir de manera secuencial que en inglés significa Plan (Planear), Do (Hacer), Check (Verificar) y Act (Actuar).

El ciclo PHVA (por sus siglas en español) permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinan y se actúa en consecuencia (Organización Internacional de Normalización ISO, 2015).

Figura 46. El círculo de mejora continua



Fuente y elaboración propias.

En la versión 2008 de la norma ISO 9001, al respecto del círculo de mejora continua, se menciona que:

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como «Planificar-Hacer-Verificar-Actuar».

(PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

**Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

**Hacer:** implementar los procesos.

**Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

**Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos (Organización Internacional de Normalización ISO, 2008).

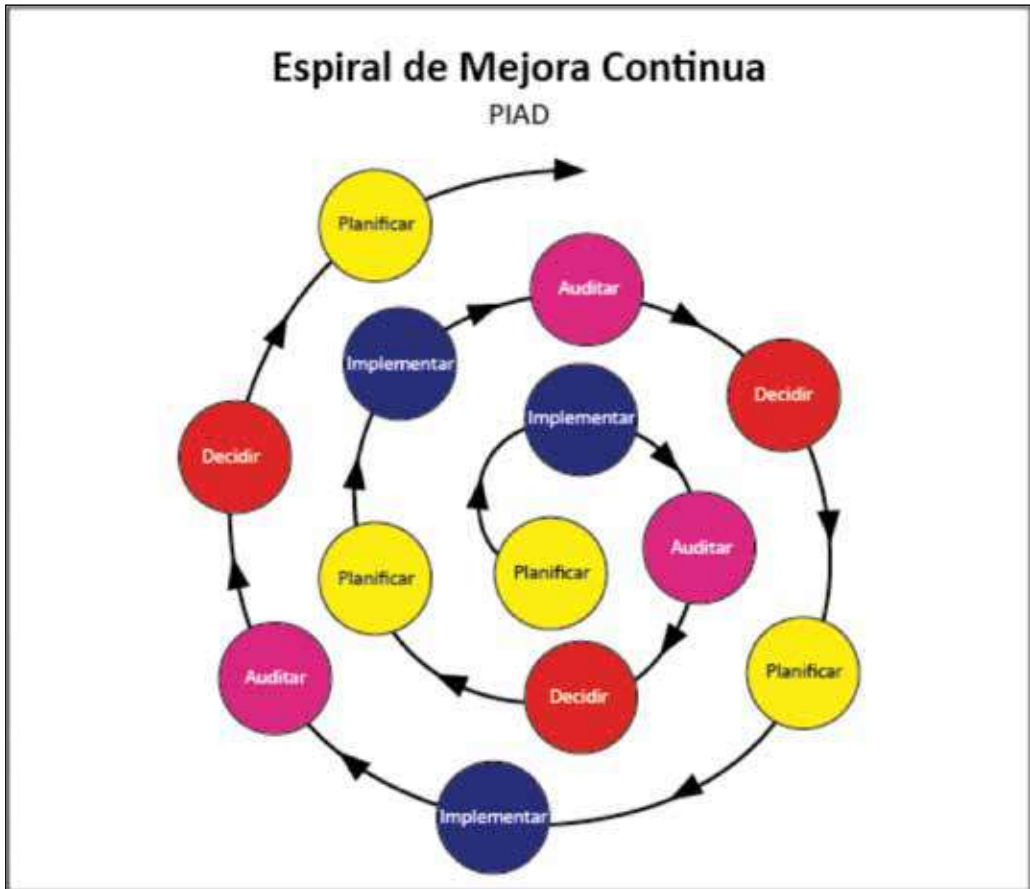
Sin embargo, el transcurrir del tiempo requiere la actualización del conocimiento que permita no solo la adaptación a las nuevas condiciones de entorno, sino que también que refleje la realidad actual.

Para que una organización se adapte a las condiciones cambiantes y nuevos estándares, debe aplicar los fundamentos de la mejora continua que la lleven a momentos diferentes con el transcurrir del tiempo. Necesariamente estos momentos deben reflejar una situación mejor respecto de la situación anterior.

El primer paso hacia la calidad (evolución) es la planificación, inicio de la espiral de mejora continua. Cuando la organización vuelva a realizar planificación, deberá tener como punto de partida la anterior y planificar mejoras, aun cuando, por circunstancias internas o externas, no se ha podido cumplir las anteriores. En ese caso, se identifican problemas, no cumplimientos, no conformidades, nuevas condiciones de entorno, entre otras. El conocimiento de esto y su uso como insumo de la nueva planificación ya es una mejora. Cuánto mejor si se ha cumplido la planificación anterior y se planifican nuevos objetivos, cuando la visión se transformó en misión y se requiere un objetivo futuro nuevo, una visión más elevada y ambiciosa, cuando la empresa es de alta calidad y camina hacia la excelencia.

En la gráfica siguiente, observamos cómo la empresa se desarrolla a través de la aplicación de los principios de la espiral de la mejora continua. Esta muestra, con el pasar de las acciones, una mayor amplitud, mayor evolución hacia estados y momentos superiores de rendimiento.

Figura 47. La espiral de mejora continua



Fuente y elaboración propias.

La secuencia y descripción de las actividades por realizar son:

**Planificar:** es el momento inicial. No importa si la organización ya ha funcionado con anterioridad, si inicia un camino planificado hacia la excelencia (alta calidad), la primera acción es la planificación. Se debe realizar un ejercicio de adquisición de información y establecimiento de objetivos realistas pero que planteen un estado futuro superior al actual, basado fundamentalmente en alcanzar niveles superiores a los actuales de satisfacción (calidad) de todas las partes interesadas.

La planificación es el mayor ejercicio de generación de conocimiento, en el que se analiza toda la información interna y externa, se la procesa y se convierte en conocimiento, principal activo de una organización moderna para el establecimiento de objetivos y metas en relación causal hacia el cumplimiento de la misión y la visión organizacional (búsqueda de la satisfacción actual y futura).

La planificación además debe responder a la generación de documentación conforme las políticas y modelo de gestión, que además son elementos de entrada para procesos de medición, revisión, control, auditoría entre otros.

**Implementar:** cuando se ha logrado establecer y documentar una planificación, el paso siguiente es la implementación, pues de nada sirve destinar recursos para su elaboración sino se la ejecuta conforme lo establecido. Solo la implementación puede permitir que los objetivos se alcancen, poniendo de manifiesto la alta cultura de planificación de la organización.

Esto depende de todos, pues todos deben ejecutar sus actividades (procesos de gestión) dentro de los parámetros planificados, y ninguna acción fuera de ella.

Un aspecto importante de la implementación es que, de la misma manera en que la planificación genera documentación, la implementación genera evidencias de implementación (registros). Estas son fundamentales, pues dan fe de lo actuado.

Así tenemos que;

*Documentos de planificación: evidencia de modelo de gestión.*

*Documentos de implementación: evidencia de cumplimiento de la planificación.*

**Auditar:** es el primer paso para la mejora. Auditaría integra las actividades de control, medición y comprobación; es la encargada de analizar la información de la documentación y registros para determinar el estado de cumplimiento de la planificación, causas de las no conformidades y propuestas de solución. Tiene por objetivo determinar situaciones y no culpables. Por ello, debe ser vista como una actividad natural y necesaria dentro de la organización, no temer su aplicación.

La información de ingreso para los procesos de revisión y auditoría genera conocimiento actualizado en su salida. Su ejecución debe ser frecuente para siempre estar en «conocimiento» de la situación de la organización frente a su entorno, cambios en este y estado de cumplimiento de la planificación.

La auditoría permite generar un insumo de fundamental importancia para la organización: la información. Esta, por sí sola, no agrega valor, pero si es analizada y procesada, se transforma en conocimiento. Este el principal activo de una organización moderna, pues, con conocimiento, se sabrá «lo que se tiene que hacer».

Uno de los requisitos para que la información sea útil es que cumpla las siguientes características:

- Objetiva
- Real
- Pertinente
- Actualizada
- Confiable
- Permanente
- Sustentada
- Documentada

Un aspecto importante que considerar en este punto, y conforme el mundo contemporáneo en el que vivimos, es la utilización de la tecnología para facilitar, agilizar y efectivizar el procesamiento de la información. Un sistema informático especializado se constituirá en una herramienta de alta dirección (uso de todos quienes tienen poder y capacidad de decisión) de gran valor para la organización.

Sin embargo, también es importante mencionar que, para el uso de un sistema informático en el procesamiento de la información, es necesario que todos los aspectos y problemáticas de administración y gestión estén resueltas, pues el sistema no soluciona problemas de gestión; vuelve una gestión eficiente aún más eficiente. Caso contrario, lo único que se lograría es automatizar la ineficiencia y evidenciarla hacia los clientes tanto internos como externos (partes interesadas).

**Decidir:** es la acción de mejora en sí. La toma de decisión permite implementar la mejora. Al decidir es posible posicionar a la organización en el siguiente nivel; sin embargo, para realizar una toma de decisiones «inteligente», es necesario que se cumplan dos actividades fundamentales:

**El análisis de la información:** en la fase anterior de auditoría, se logra reunir información con las características descritas. Es importante que quien vaya a realizar la toma de decisión analice esta información generada.

**La planificación de la acción a tomar:** una vez analizada, se podrá decidir. Sin embargo, se debe asegurar que la decisión este dentro de la planificación organizacional; caso contrario no se estará caminando en función de los objetivos establecidos.

Esta acción es la que se conoce como la «toma de decisiones basadas en hechos», pues una decisión inteligente es aquella que se fundamenta o es el resultado del análisis de información. De esta manera se dejará de lado aquellas opciones fundamentadas en sensaciones, sentimientos, moda, pálpitos, entre otros.

Es importante mencionar, sin embargo, que, aunque se describen estas cuatro fases o actividades de forma individual, su aparición se da de forma continua. Incluso si los productos de una fase no satisfacen, se podrá regresar a la fase anterior antes de continuar.

## 13. LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Las formas y los colores han sido utilizados históricamente para transmitir información e incluso mensajes más complejos. Un tiempo atrás, el ser humano se ha servido de las representaciones gráficas para mostrar las más variadas actividades en las que está involucrado y/o desarrolla.

Históricamente, esta gráfica denominada mapa ha sido utilizada para aspectos referentes a la geografía, de ahí su definición:

Un mapa es una imagen o representación donde se representa gráficamente a partir de medidas longitudinales un territorio determinado en una superficie bidimensional, en un mapa, se identifican rutas para establecer destinos de un punto a otro, en un mapa se ubican localidades, y también se pueden observar los distintos tipos de terreno que pueda presentar dicha superficie. (Venemedia, 2018)

En otro párrafo: «La palabra mapa proviene del latín mapa que significa “dibujo de la tierra”, sin embargo, este concepto se ha extendido a otro tipo de búsqueda de lugares, puntos del sistema y porciones de territorio » (Venemedia, 2018).

En la actualidad, los mapas no solo representan lugares y distancias, también son empleados de varias formas y en casi todas las disciplinas y áreas del conocimiento para presentar información. En otro párrafo se señala que:

También existen otros tipos de mapas, como los mapas meteorológicos, en los que por medio de satélites y maquinas especiales que calculan el nivel de pluviosidad de la atmosfera y la fuerza del viento pueden establecer cuál es el tipo de clima de una determinada región del planeta. Existen también los mapas explicativos, estos pueden ser mentales (por medio de imágenes recorren la historia de un suceso) y los conceptuales (a través de pequeños enunciados se desglosa una gran teoría), sirven como referencia y eje de ayuda a una exposición o ponencia. (Venemedia, 2018)

Con estas consideraciones, y aprovechando la capacidad de las gráficas de transmitir información, la gestión de procesos se sirve de esta herramienta para diversos fines como:

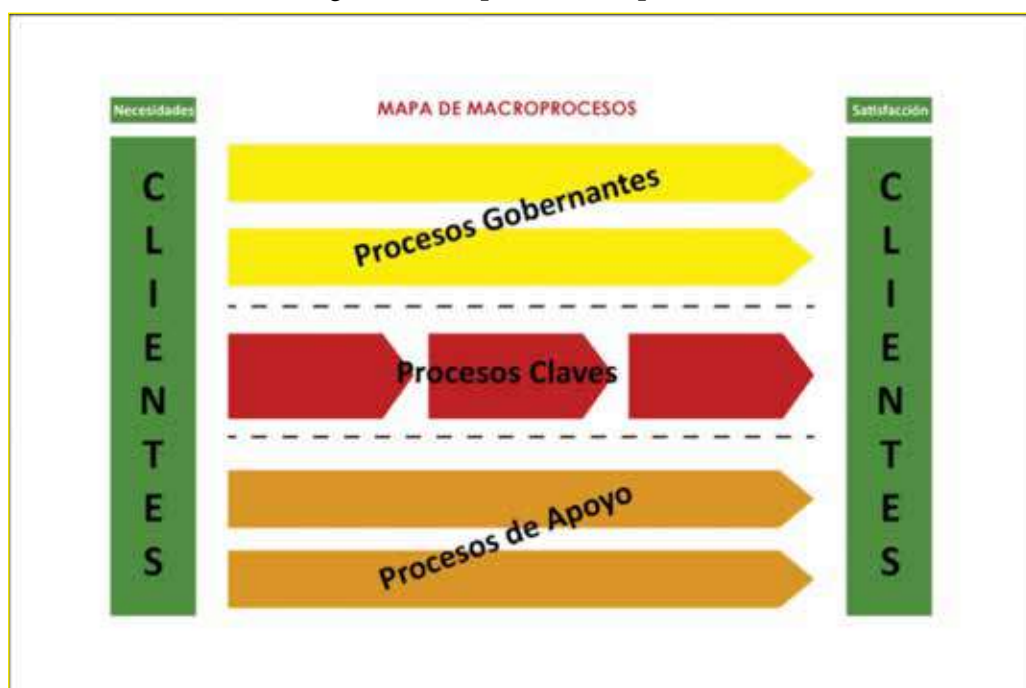
- Graficación de los procesos constitutivos (mapa de procesos)
- Graficación de procedimientos (diagramas de flujo)
- Graficación de enfoques
- Generación de cultura (aplicación de imagen en la estructura documental)
- Procesos de comunicación (afiches, portales web, sistemas informáticos), entre otros



### 13.1 El mapa de procesos

El mapa de procesos es la representación gráfica de la organización gestionada por procesos. En esta se ponen de manifiesto sus enfoques, su principio de gestión horizontal, la posición del cliente (partes interesadas), los componentes principales del enfoque de procesos, su punto de partida y su objetivo; los tipos y clases de procesos.

Figura 48. Mapa de macroproceso

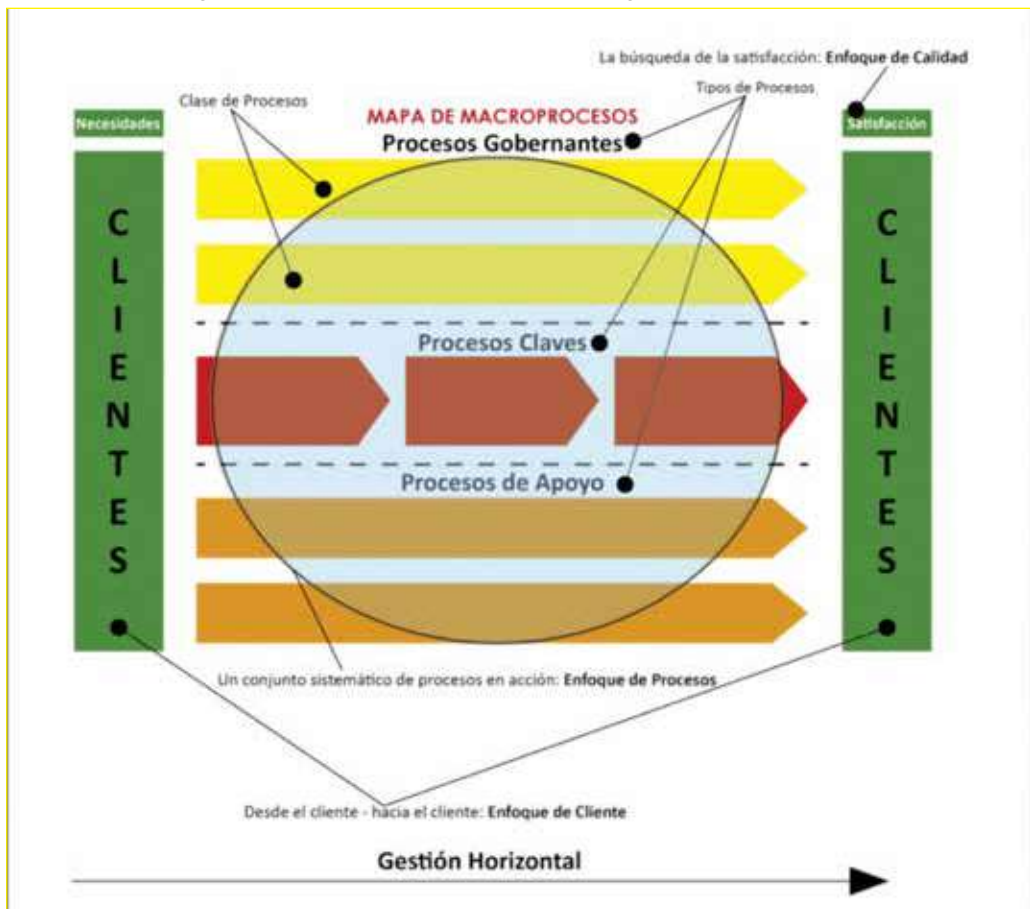


Fuente y elaboración propias.

El mapa de procesos es un documento más de la estructura documental del modelo de gestión por procesos (como veremos más adelante). El objetivo de esta representación es transmitir información completa del tipo de organización, a qué se dedica y cuáles son sus clientes sin la necesidad de ningún otro documento.

Aun cuando no hay una única manera de realizar el mapa de procesos o el uso de las formas o los colores, es importante que se logren distinguir todos sus elementos y se pongan de manifiesto todos sus principios, diferenciando claramente los tipos de procesos y el carácter horizontal.

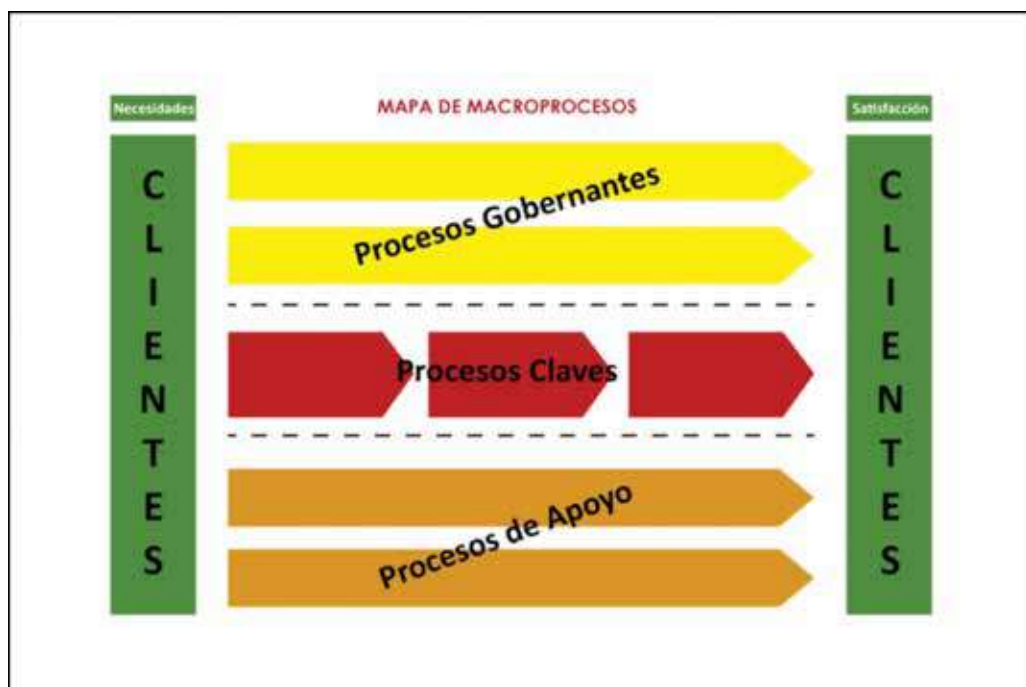
Figura 49. Mapa de macroproceso (gestión horizontal)



Fuente y elaboración propias.

La siguiente figura presenta un mapa de procesos de una organización y, aunque es genérico, cabe mencionar que un mapa de procesos es un identificativo de la empresa, una suerte de cédula de identidad, pues cada empresa es única en la forma de ejecutar sus procesos.

Figura 50. Mapa de macroproceso (ejemplo)



Fuente y elaboración propias.

Sin embargo, es importante señalar que, por lo general cuando se observa un mapa de procesos, en realidad lo que se exhibe es un mapa de macroprocesos, pues representar los procesos requiere una profundidad mayor y no es recomendable exteriorizar esto (socializar), pues se estaría liberando información estratégica. Entonces, el mapa de macroprocesos es un mapa de nivel 0, y a medida que elevamos el nivel presentamos mayor información.

El mapa de la figura 50 anterior presenta los macroprocesos, cuáles son y cuántos son; es decir, es un mapa de procesos de nivel 0 (cero), el más general de una empresa. El de nivel 1 (uno) presenta los procesos, su interrelación, secuencia y la cadena cliente proveedor dentro de los macroprocesos. Es poner de manifies-

Figura 51. : Mapa de macroproceso nivel 1 (Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos [Cimogsys])



Fuente: [www.cimogsys.com](http://www.cimogsys.com)

to el camino que recorren las entradas de la empresa y su transformación hasta convertirse en producto final. Se logra obtener una trazabilidad<sup>28</sup> completa.

Los mapas de este tipo son para uso exclusivo interno,<sup>29</sup> y pueden ser utilizados para correcciones, replanificaciones, socializaciones, generación de cambio de cultura, pues se logra identificar el trabajo en equipo, la posición de cada uno de los trabajadores en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales entre otros.

Un ejemplo de un mapa de procesos se encuentra en la figura 51.

28 La trazabilidad está compuesta por procesos prefijados que se llevan a cabo para determinar los diversos pasos que recorre un producto, desde su nacimiento hasta su ubicación actual en la cadena de abasto (definicion.de, 2017c)

29 Un mapa de nivel 1 presenta información estratégica; son todas las actividades a un gran detalle, motivo por el cual solo debe ser manejado por la alta dirección.

## **CAPÍTULO III.**

# **LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL DE LA GESTIÓN DE PROCESOS Y LA CULTURA DE PROCESOS**

### **1. LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL DE LA GESTIÓN DE PROCESOS**

El modelo de gestión por procesos debe contar con una estructura documental adecuada que le permita a la organización contar con todas las herramientas necesarias para el desarrollo cotidiano de sus actividades.

La documentación de la organización es el reflejo de su modo de gestión, es evidencia de la ejecución de sus actividades y por, sobre todo, es un registro actualizado de las condiciones del entorno (si la documentación está actualizada) y un histórico de los diferentes momentos que atravesó la organización en el tiempo.

Los documentos deben servir no solo como evidencia del modelo de gestión aplicado, sino también como metodología de control y, por sobre todo, como material para inducción, capacitación y fuente de consulta.

Se presentan como evidencia ya que, en estos documentos, podremos encontrar declaraciones, gráficas, estructura organizativa, mapas que muestran los vínculos entre las diferentes áreas de gestión de la empresa, objetivos y metas; procedimientos y registros; planificaciones, proyectos, establecimiento de responsabilidades, necesidades de recursos entre otros.

Son útiles también como metodología de control porque permiten conocer cuáles son los objetivos y metas de cada proceso, los plazos, los estándares que se debe cumplir, etc. Esto permite que se puedan ejecutar actividades de control, medición y/o auditorías de cumplimiento, procesos para cumplir el principio de que se debe medir para mejorar. Más aún cuando una actividad de control permite a la alta dirección contar con información para la toma de decisiones.

Son documentos de inducción, capacitación y fuente de consulta debido a que contienen información de toda la organización, su funcionamiento, su planifica-

ción, las actividades que se deben realizar y cómo hacerlo. Con esto se pueden realizar actividades de inducción a nuevo personal y capacitación a personal nuevo y antiguo. Además y al encontrarse en los lugares adecuados, pueden servir de fuente de consulta para aquellos que requieran asegurar la ejecución de sus actividades.

Como se ha mencionado, es importante que la documentación con la que cuente una organización pueda registrar toda la información necesaria para apoyar su operación. Para esto es necesario poseer al menos una estructura básica, misma que tenga varios niveles de complejidad.

De manera gráfica, esta se presenta como una pirámide documental. En su nivel superior encontramos documentos de planificación general y de generación de cultura, pero con menor grado de detalle; a medida que se avanza en los niveles su ámbito de aplicación disminuye, pero su nivel de detalle aumenta. Es decir, vamos de lo general a lo específico. En la siguiente gráfica podemos observar los documentos necesarios para el modelo de gestión por procesos.

Figura 52. Pirámide documental



Fuente y elaboración propias.

La estructura documental debe ser manejada por un responsable, quien no solo se encargará de la distribución y control de la documentación; también debe estar pendiente de la cercanía de obsolescencia de los documentos, sus necesidades de actualización, entrega de documentación nueva y retiro de documentos desactualizados. También se debe encargar de la reposición de documentos en mal estado, proponer políticas y protocolos sobre la gestión documental.

Se debe establecer para el efecto un procedimiento determinado para la gestión de la documentación.

En caso de organizaciones que manejen una gran cantidad de información, ya sea por sus operaciones o tamaño organizativo, se debería desarrollar e implementar un sistema de gestión documental.

## **1.1 Declaraciones**

Las declaraciones son aquellos compromisos que asume la organización respecto de algún aspecto en particular y se compromete a cumplirlos. En el caso de la gestión por procesos, es el primer nivel de su estructura documental.

Las declaraciones son de carácter universal y tiene implicaciones en el compartimiento y desarrollo de actividades de todos los colaboradores.

Es fundamental que estas declaraciones sean claras, específicas y de fácil entendimiento para todos. Su construcción se debe llevar adelante de manera integral y participativa, de tal forma que refleje no solo la cultura organizacional, sino que también plasme el desear y el aporte de todos. Solo así podemos esperar que se trabaje por ella.

La declaración principal que se debe emitir es un compromiso de la organización hacia la calidad, hacia la satisfacción de todas las partes interesadas y como se piensa alcanzarlo.

Al ser un documento, se debe observar y cumplir todo el procedimiento de control de los mismos, contar con la participación de todos los colaboradores de la organización en su construcción, aprobación por la alta dirección, socialización y capacitación. Se debe comunicar eficientemente, se debe colocar en lugares visibles y que permitan hacer conocer a internos y externos el compromiso de la



empresa. Cuando se requiera, se deberá actualizar y volver a aplicar el procedimiento de control de documentación.

## **1.2 Manual de procesos**

Es el documento más importante de la estructura documental. Contiene la gran mayoría<sup>30</sup> de los requisitos documentales del modelo como declaraciones, mapas, gráficos, diagramas, procedimientos documentados, historia, documentos relacionados, entre otros.

El manual de procesos pone de manifiesto el «modo» administrativo de la organización. En él podremos encontrar todos los lineamientos bajo los cuales opera la institución y cómo realiza sus actividades. Es importante que incluya el alcance del manual,<sup>31</sup> su lista de distribución,<sup>32</sup> responsabilidades de elaboración, revisión y aprobación, así como un registro de cambios para asegurarse de contar con una circulación de documentos vigentes.

Según el tipo y tamaño de la organización, es posible que se emita más de un documento, sobre todo cuando la cantidad de procesos es elevada y contar con un solo documento que contenga a todos resultaría de difícil manejo, o cuando no es necesario que determinadas áreas de la empresa posean información de otras áreas, entre otras razones; se emiten manuales de procedimientos que contienen procesos y procedimientos documentados de alcances menores y para determinadas áreas de gestión.

30 En muchos casos, en el manual de procesos, se incluyen todos los documentos de planificación; depende del volumen de información, el tamaño de la empresa y su complejidad.

31 Si bien es cierto que una organización, cuando se gestiona por procesos, es de forma integral; es decir, no es funcional y por procesos a la vez, es posible, sin embargo, que, en determinado momento, durante el cambio de gestión, ambos modelos convivan y se pueda emitir un manual de procesos para una determinada área por donde se inicia el cambio de gestión.

32 Un manual de procesos es un documento que contiene información estratégica de la organización, pues documenta el qué, pero por sobre todo el cómo (actividades). Por lo tanto, es fundamental la existencia de un proceso de control de documentación y asegurar la protección de la información y la responsabilidad que tienen quienes reciben un ejemplar de no divulgarla.

Indistintamente si se posee un manual o un sistema de manuales estos deben asegurarse de que:

- Contengan información siempre actualizada.
- Hayan atravesado un proceso de revisión y aprobación
- Se han realizado actividades de socialización, capacitación y formación según corresponda y sea necesario (actividades permanentes).
- Se encuentren en los lugares de uso.
- Se tomen las medidas para asegurarse que sus lineamientos sean observados por todos en la organización
- Contar con mecanismos de retroalimentación.

Los manuales de gestión pueden ser emitidos en cualquier tipo de formato; sin embargo, se recomienda el uso de formato digital.

El manual es el principal documento de la estructura documental, pues reúne en si casi todos los elementos del modelo de gestión. Contiene, entre otros aspectos, las declaraciones, objetivos, mapas, procedimientos documentados, formularios entre otros.

También se puede incluir información de la empresa, su historia, hitos, logros y más información que puede ayudar a identificar la organización con cada colaborador.

Aunque el contenido depende de cada entidad, se puede, de manera general, incluir lo siguiente:

- Carátula
- Registro técnico del sistema<sup>33</sup>

33 Incluye información de responsables de elaboración, revisión y aprobación, así como fechas de elaboración, revisión y aprobación. También incluye nombre del sistema de gestión aplicado, edición del documento, nombre de la organización, datos de contacto entre otros.

- Registro de ediciones
- Lista de distribución
- La organización
- Objetivo/s del manual
- Alcance del manual
- Declaraciones y objetivos
- Mapa de procesos
- Ficha de proceso
- Procedimiento documentado
- Formularios<sup>34</sup>
- Simbología<sup>35</sup>
- Anexos
- Contraportada

### 1.3 Mapa de procesos

La organización debe identificar, levantar y documentar los procesos que en ella se ejecutan e identificar las partes interesadas externas. Estas actividades se realizan como parte del proceso de cambio y paso de la administración funcional a la gestión por procesos; sin embargo, se presentan como el segundo nivel de la documentación.

34 Es aconsejable que cada proceso se presente de manera conjunta ficha, procedimiento, indicador y formulario.

35 En el caso de usar grafos como medio de caracterización.

La información antes referida es el insumo para la elaboración del mapa de macroprocesos (Alarcón Parra et al., 2019). Se debe estar seguro de colocar toda la información que este debe presentar como clientes externos, procesos gobernantes (macroprocesos), procesos claves y de apoyo.

Si se requiere, se pueden identificar los procesos que componen cada uno de los macroprocesos. Sin embargo, este es un mapa de nivel superior que contiene mayor información. Este documento puede ser socializado (mapa de macroproceso). Sin embargo, socializar mapas de grado superior podría externar información estratégica.

El mapa de procesos debe seguir y observar el procedimiento de control de documentos.

## **2. PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS – CARACTERIZACIÓN**

Documentar los procesos es describirlos, caracterizarlos,<sup>36</sup> establecer sus características propias y plasmarlos en un documento. Se deben presentar los procesos y sus correspondientes procedimientos. No puede presentarse lo uno sin lo otro. Para este caso, se puede emitir un manual de procesos explicado en líneas anteriores.

También se pueden entregar los procedimientos documentados de forma individual según su necesidad en puntos de uso. Incluso esta información se puede «subir» y poner a disposición de usuarios en caso de uso de sistemas informáticos. Sin embargo, se debe tener la precaución y hacer consciencia en todo el personal de que es información estratégica y que debe ser resguardada con mucho cuidado.

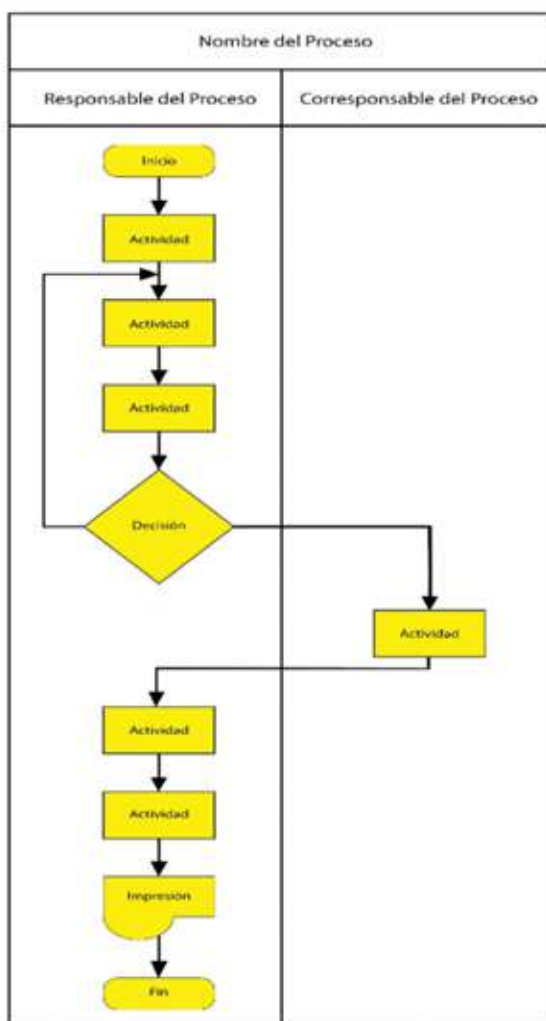
La forma en que se presentan los procedimientos debe estar de acuerdo con la cultura organizacional, pues debe comunicar la información de manera que to-

34 Es aconsejable que cada proceso se presente de manera conjunta ficha, procedimiento, indicador y formulario.

35 En el caso de usar grafos como medio de caracterización.

dos en la empresa la entiendan. Para lograrlo, se puede recurrir a los grafos como, por ejemplo, un diagrama de flujo. Esta representación del procedimiento es muy utilizada y tiene la ventaja de una visión global, la relación entre actividades, personal que interactúa y la secuencia de actividades que permite un mapeo mental de parte de quien observa la gráfica.

Figura 53. Procedimiento documentado (diagrama de flujo)



Fuente y elaboración propias.

También se puede presentar la información a manera de listado de actividades. Esta puede ser seguida de manera secuencial.

Figura 54. Procedimiento documentado (listado de actividades)

Nombre del Proceso: Responsable: Corresponsables:
Procedimiento
Actividad 1 Actividad 2 Actividad 3 Actividad 4 . . . . . Actividad n

Fuente y elaboración propias.

Todos los procesos caracterizados y documentados en un solo documento más algunos elementos adicionales constituyen el manual de procesos.

## **2.1 Tareas e instrucciones**

Existen ciertos procesos que son especiales, ya sea por su complejidad, por el uso de instrumentos especializados, ya sea porque su salida requiere un nivel de cumplimiento de estándar muy elevado y su margen de error es mínimo, porque su entrada (materia prima) debe ser de características especiales o cuyo procedimiento es complejo, entre muchos otros factores.

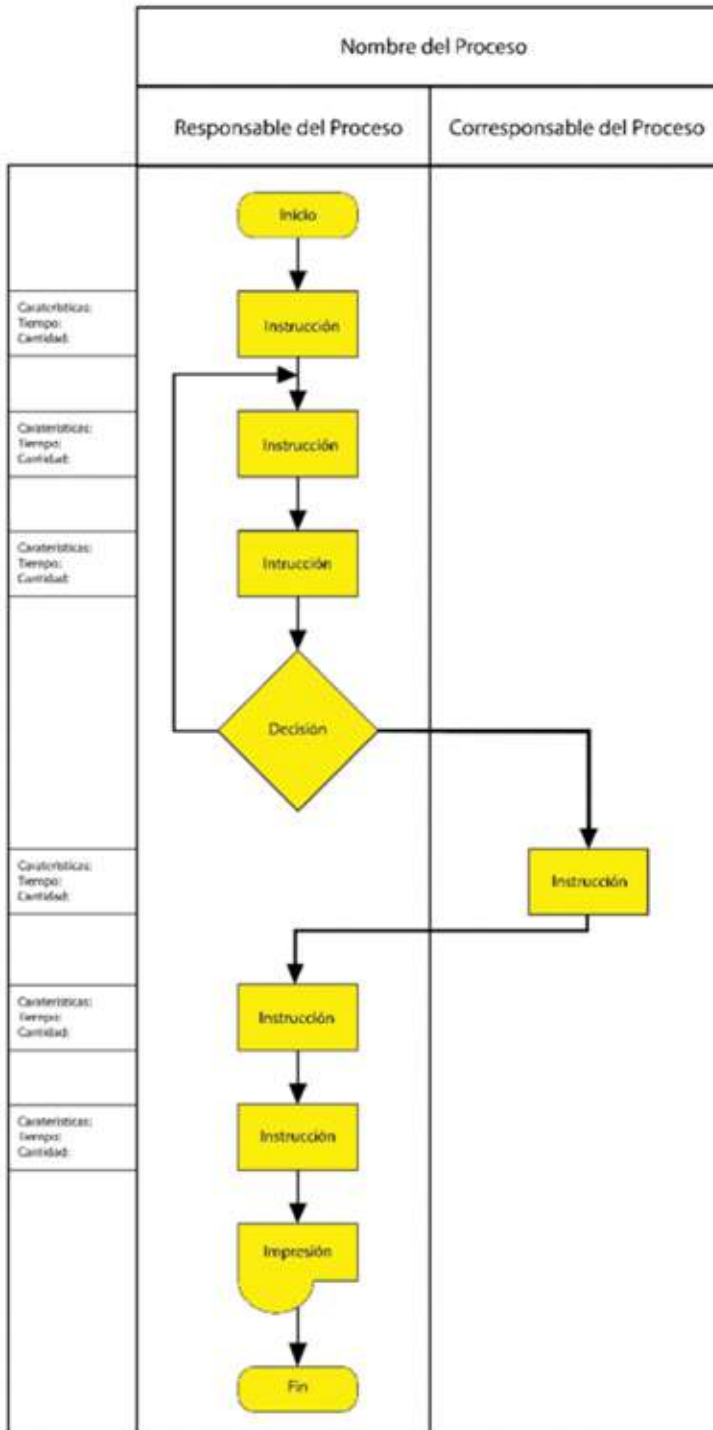
Cuando esto se presenta, es necesario caracterizar el proceso con mayor profundidad y con un mayor nivel de información para asegurar el cumplimiento de la planificación. En este caso, se usan tareas e instrucciones. Según se explicó en líneas anteriores, sabemos que las actividades no son el nivel más bajo, pues estas se componen de tareas, las que a su vez están constituidas de instrucciones.

Los criterios de documentación y caracterización son los mismos que con las actividades, con la inclusión de información más específica, como tiempos establecidos y planificados medidos de manera exacta, cantidades muy específicas y que deben ser medidas, uso de equipo especializado, personal altamente capacitado, entre otros.

Este tipo de procedimientos lo encontramos, por ejemplo, en la empresa farmacéutica, en procesos de elaboración de medicina. Este producto es muy específico y su estándar de cumplimiento, muy alto para su aceptación. Se debe asegurar el cumplimiento al detalle de todas las instrucciones conforme se ha establecido (estándar) tanto para la entrada como durante el procedimiento y en la salida.

Se recomienda, para estas situaciones y de existir más de un proceso caracterizado a este nivel, emitir un manual de tareas y/o instrucciones. De ser este el caso, se debe seguir el procedimiento de control de documentos de manera muy rigurosa, entregar la información solo a los responsables de estos procesos y protegerla, pues, de manera segura, contiene información altamente estratégica.

Figura 55. Procedimiento documentado (nivel de instrucciones)



Fuente y elaboración propias.



## **2.2 Formularios y registros**

Los formularios son un tipo especial de documento que permite evidenciar la ejecución de cada proceso. Gracias a este, se puede ingresar información respecto de entradas, salidas, tiempos, consumo de recursos, responsables, lugares, cumplimiento de estándares, de objetivos, entre otros.

El formulario, una vez que contenga información, pasa a llamarse registro.

El registro debe ser protegido y almacenado considerando el resguardo y protección de la información, ya que es la evidencia de la ejecución de cada proceso. El procedimiento que se debe seguir es el mismo de control de documentos.

El tiempo que hay que almacenar depende del proceso. Hay registros que son de manejo exclusivo de la organización. En este caso, será esta la que decida qué tiempo deberán almacenarlos antes de ser dados de baja.

Hay registros que, además de evidenciar la ejecución de un proceso, suelen ser requeridos por organizaciones externas de control. En este caso, el tiempo que hay almacenar dependerá de las instrucciones de la organización externa. Por ejemplo, los registros contables, que evidencian ejecución de pagos de facturas, órdenes de compra, entre otros, pero también son requeridos por el organismo de control tributario.

Un proceso puede tener más de un registro y un registro puede ser usado por más de un proceso.

## **2.3 Controles o indicadores**

Cada uno de los procesos debe tener un indicador que permita medir su eficacia, entendiendo esto como el cumplimiento de la planificación. Un proceso es eficiente cuando cumple su objetivo y su salida está conforme el estándar.

Un aspecto fundamental de la gestión por procesos es el control permanente de cada uno de ellos, de tal forma que se pueda generar información para su procesamiento y análisis. Esto permite poner a disposición de la alta dirección y de responsables de procesos y macroprocesos los elementos necesarios para la toma de decisiones.

Además, nos permite llevar adelante una «detección temprana de errores», pues, al identificar un proceso con fallas, se podrán identificar las causas de la no conformidad y realizar las correcciones necesarias tanto con el producto que ya fue no conforme como con el componente de proceso que genera la no conformidad.

Recordando que de la misma manera en que entradas de calidad promueven salidas de calidad, entradas de no calidad promueven salidas de no calidad.

Además, se evita el consumo de recursos en los procesos que puedan recibir entradas de no calidad y se evita su ejecución. Así no se malgastan recursos, lo que es una de las principales características de la organización que se gestiona por procesos: su eficiencia de consumo conforme la planificación.

Tanto los macroprocesos como el megaproceso también deben tener indicadores para su gestión. En el caso del megaproceso, son fundamentalmente indicadores globales, indicadores de gestión organizacional. Un proceso, macroproceso y megaproceso puede tener más un indicador o metodología de control, pero siempre deberán tener al menos uno.

Los indicadores permiten instrumentar la mejora continua mediante la aplicación de revisiones, controles y auditorías, actividades que forman parte del ciclo de mejora continua.

### **3. PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN**

Es importante que, una vez elaborados los documentos del modelo, sean distribuidos en todas las áreas y unidades de gestión de la empresa. Para esto, el responsable de la gestión documental debe entregar el o los ejemplares correspondientes a los procesos que se ejecutan en dicha unidad al responsable del macroproceso. Para el efecto, debe generar un registro de entrega de documento actualizado.

Se deben realizar controles para asegurar que los documentos se encuentren en su lugar de uso, que su integridad permita una correcta interpretación de la información y que sean versiones vigentes o desactualizadas, pero autorizadas para su uso.

#### 4. Proceso de actualización de la documentación

La documentación refleja el momento en el tiempo y las condiciones del entorno bajo las cuales opera la organización, contiene los objetivos que a todos deben orientar, metas que se deben seguir y por cuales trabajar. También contiene el desarrollo de los procesos y sus actividades, qué hacer y cómo hacerlo, razones fundamentales por las cuales debe estar actualizada.

Se debe determinar un proceso, procedimiento, responsable y frecuencia de ejecución para gestionar información respecto de la necesidad de realizar actualizaciones ya sea en declaraciones, procesos, procedimientos, recursos, tecnología, capacitación entre otros, y todo esto se debe documentar para emitir nuevos documentos y asegurar que siempre estén actualizados.

El procedimiento establecido deberá iniciarse cuando se detecte una necesidad de cambio, una evolución o cualquier circunstancia dentro o fuera de la organización que merezca ser analizada.<sup>37</sup>

Es importante mencionar que los documentos pueden ser actualizados completa o parcialmente. En este caso, la documentación (nueva versión) deberá ser elaborada, aprobada, socializada, ser objeto de capacitación y distribuida conforme los procedimientos establecidos.

## **4. PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN**

La documentación es fundamental para la organización y su gestión. Por ello, se requiere un almacenamiento adecuado. Se debe establecer la infraestructura para archivar la información, ya sea en su formato de documentación física o digital. Se deben establecer procedimientos y protocolos, así como destinar los recursos adecuados para este fin.

37 El procedimiento que habría que aplicar puede ser el *benchmarking*.

También se requiere que se establezca un procedimiento de almacenaje adecuado tanto en sus condiciones como en su ubicación para el caso de documentación obsoleta que, por alguna razón, no pueda ser destruida.<sup>38</sup>

## **5. USO ADECUADO DE LA DOCUMENTACIÓN**

La documentación de una organización contiene información relevante de ella y, sobre todo, información estratégica. Por ello se debe presentar a los colaboradores de la organización (dentro de la capacitación) la forma adecuada del uso de la información y la importancia de que esta sea manejada conforme los lineamientos establecidos. Se deben establecer procedimientos que seguir en el caso del uso inadecuado de la documentación y establecer mecanismos para asegurar su correcto uso y protección.

## **6. IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA EN LOS DOCUMENTOS DEL MODELO Y SU CONTRIBUCIÓN AL CAMBIO DE CULTURA**

El ser humano es perceptivo, posee la capacidad de entender, interpretar y aprender en función de los mensajes que recibe a partir de estímulos de diferentes fuentes. Con el uso de imágenes, colores y formas, la gestión de procesos se puede ver beneficiada en su necesidad de generar esa nueva cultura que significa la aplicación de sus conceptos respecto de la administración tradicional.

Es recomendable que, como parte del trabajo de construcción y aplicación del modelo de gestión de procesos en la organización, se usen (o se generen) logo-

38 El procedimiento que se debe seguir puede ser la aplicación de las 5 S.

tipos, se establezcan colores, formas, tipos de letras, entre otros, para contribuir a generar cultura, apropiación de la marca de la organización, identificación con ella para que todos aporten a sus objetivos.

Una vez desarrollada la imagen corporativa de la organización, esta ayudará en la generación de cultura, compartición de mensajes, procesos de inducción, capacitación, formación, entre otros.

Al respecto, Capriotti (2013) hace una reflexión:

Cada vez más, se está reconociendo la importancia que tiene la imagen corporativa para el logro de los objetivos de cualquier organización, sea esta privada o pública. Se pueden encontrar muchos directivos diciendo «nuestra imagen es fundamental para nuestro negocio». Pero, ¿es realmente cierta la importancia de la imagen corporativa? ¿No estaremos sobredimensionando sus posibilidades? ¿No será una «moda», que de aquí a cuatro o cinco años ya se habrá olvidado?

Manejada de manera adecuada, permanente y con eficiencia, la gestión de la imagen en la organización cumplirá su cometido.

La imagen será, pues, una representación, una puesta en escena actual, vivencial, de un objeto o persona. En esta dirección, Moles señala que la imagen es «un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo». (Moles, 1975: 339). Esta es, quizás, la noción más popular sobre la imagen corporativa: ella es «lo que se ve» de una empresa o persona. En el campo de la empresa, esta noción se pone de manifiesto en el estudio de todo lo relacionado con los elementos de su identidad visual: el símbolo, o figura icónica que representa a la empresa; el logotipo y tipografía corporativa, o sea el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial; y los colores corporativos o gama cromática, es decir aquellos colores que identifican a la compañía.

También en la aplicación de la identidad visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico. La imagen englobaría tanto al icono en sí como a los contenidos simbólicos que de él se desprenden. Así, Pedro Sempere, define la imagen corporativa como «el conjunto de los aspectos gráficos, señalíticos

y sígnicos, que dan comunicación de la identidad de la marca o de una compañía en todas sus manifestaciones» (Sempere,1992: 67). (Capriotti, 2013)

También es fundamental su uso, pues permite posicionar y generar una re- tentiva no solo en las partes interesadas internas de la organización (clientes in- ternos), sino también hacia el exterior, comunicar su modelo de gestión, sus obje- tivos y orientación hacia la satisfacción, imagen importante que el cliente externo debe percibir. Esto se denomina imagen corporativa de la empresa.

El concepto de imagen corporativa lo podemos definir como el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización. Dowling (1994: 8) define la imagen corporativa como la impresión total (creencias y sentimientos) que una organiza- ción genera en la mente de los públicos. En realidad no podemos hablar estricta- mente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas. (Mínguez, 2000)

Con estos antecedentes, el manejo adecuado de la imagen corporativa en todos los niveles y componentes generará cultura, compromiso, trabajo en equipo, filoso- fía corporativa, entre otras; tanto para las partes interesadas internas como externas, de forma no solo inmediata sino también permanente. En su obra *Creación de la imagen corporativa: El paradigma del siglo XXI*, Costa (2003) menciona:

Esta parte más avanzada de la configuración mental de la imagen, fija una rela- ción con el estado objetivo y real de las cosas. Como se ve, es una relación subjetiva, o subjetivada, en perspectiva, o sea, progresivamente constituida. Porque la imagen no es el producto de un impacto instantáneo, es un proceso psicológico casi incons- ciente, que se desvela y aparece en un momento dado. Seguramente nadie puede recordar en qué instante se forjó en su cabeza la imagen actual de un producto o una empresa determinados, pues la imagen es un cúmulo, una superposición de sensa- ciones, impresiones, contactos y experiencias que se configura lentamente hasta que aflora en la conciencia como una certidumbre.

Por consiguiente, uno de los ingredientes indisociables de la imagen mental (o de la imagen corporativa, según si lo consideramos desde el público o desde la empresa) es el soporte-tiempo, es decir, la constancia de las impresiones y sus efectos, la congruencia, la prueba y error mental, la trayectoria de la empresa o de la marca, que a lo largo del tiempo, a veces incorpora a la imagen factores contingentes, mensajes no deseados por la empresa, elementos puntuales o de efectos prolongados, que producen oscilaciones en la valoración del producto, el servicio o la empresa... y en consecuencia, del negocio, porque no es posible separar una cosa de la otra.

## 7. LA CULTURA DE PROCESOS

Se han presentado los conceptos, principios y características del enfoque de procesos y su aplicación en una organización, así como los documentos que debe elaborar para planificar, ejecutar y actualizar su modelo. Es importante mencionar que la gestión de procesos no es documentos, mapas; va más allá de las declaraciones.

La gestión de procesos más que nada es una nueva cultura organizacional, en la que se trabaja por y para la satisfacción de las partes interesadas,<sup>39</sup> en que el accionar de los integrantes es por cumplir los objetivos de la empresa,<sup>40</sup> trabajar en equipo, sin jerarquías, y cuyo trabajo genera bienestar.

La cultura de la gestión de procesos conlleva un patrón de comportamiento, el uso de un nuevo lenguaje y nuevos paradigmas que permiten que los principios y conceptos se apliquen con verdadera eficiencia. Para esto, es necesario el compromiso. Sin él, las personas y la organización en sí no podrán aplicar una verdadera gestión de procesos.

La cultura de la gestión de procesos incluye aspectos como:

39 Enfoque de cliente

40 La Misión y Visión

- **Lenguaje:** las expresiones y palabras que se deben generar en las personas de la empresa cambian: no trabajan por órdenes sino por objetivos; todos son responsables de la calidad y no solo unos pocos; no llevan adelante funciones, sino que tienen y cumplen objetivos; más que departamentos especializados, la empresa se compone de áreas y/o unidades de gestión, entre otros.
- **Comportamiento:** el comportamiento de los colaboradores cambia: son proactivos, dispuestos al cambio; son colaborativos, pues su éxito es el de la empresa; conocen su posición en la organización y saben cómo su trabajo contribuye a los objetivos empresariales; se eliminan rivalidades departamentales y existe colaboración entre las diferentes áreas y unidades de gestión.
- **Concepción de objetivos:** al participar todos en la construcción de los objetivos,<sup>41</sup> es imprescindible que conciban los objetivos organizacionales como propios, que no solo los conozcan, sino que sepan cómo contribuir a alcanzarlos desde su posición como colaborador de la empresa. Así, trabaja en objetivos operacionales pensado y sumando para los objetivos estratégicos comunes y no por objetivos particulares y fuera de planificación.
- **Gráficas:** la elaboración y uso del lenguaje de las gráficas es muy importante. Estas transmiten mucha información con gran efectividad. La gestión de procesos apoya mucho sus actividades de socialización, presentación de documentación y actividades de gestión en gráficas. Gracias a esta, la generación de cultura se la puede llevar de manera más eficiente.

41 Las metodologías de elaboración de planificación modernas deben propender a una verdadera participación de todos los colaboradores de una organización en su construcción y establecimiento de objetivos, más aún cuando son los colaboradores quienes operativizan la planificación.



## **8. EL CAMBIO DE GESTIÓN**

A continuación, se describen las principales etapas que debe seguir la organización cuando ha tomado la decisión estratégica de pasar de un modelo de administración tradicional o funcional a la gestión por procesos.

Al respecto de la gestión de procesos, Alarcón Parra (2014) indica:

La gestión de procesos (o BPM en inglés) es una forma sistémica de gestionar o administrar las actividades de una organización con el fin de cumplir con la planificación y elevar de manera continua y sostenida la satisfacción de los clientes mediante la identificación de los procesos, sus actividades, su comprensión, gestión y control por parte de todos los integrantes de la organización.

La gestión por procesos requiere del cambio de cultura organizacional al pasar de una organización que se administra de manera funcional a una organización que gestiona sus procesos para lograr que cada uno de ellos agregue valor y dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

### **8.1 El inicio de cambio**

Uno de los valores y principios más importantes que posibilitan la aplicación correcta de la gestión de procesos es el liderazgo; sin este, una organización de cualquier tipo no podrá llegar a iniciar el proceso de cambio.

La forma en que se manifiesta este liderazgo es en la «toma de decisión». Esta combinación de palabra es mucho más que solo eso, es en realidad la acción por la cual se vence la resistencia al cambio que, como se ha manifestado, es el principal obstáculo para la calidad.

Con la toma de decisión, la organización inicia el cambio de gestión, se prepara para lograrlo, se empiezan a gestionar recursos, a hablar de ello, se comunica a todos los colaboradores, se gesta un cambio de cultura.

## 8.2 La decisión estratégica

Sin embargo, el llevar a una organización de una administración tradicional o funcional basada en jerarquías a una cuyo enfoque es de procesos debe ser por la razón correcta. Se ha mencionado que la gestión de procesos no es un fin en sí, es un medio que permite alcanzar el verdadero objetivo que es la calidad.

Aun cuando este tema no se aborda por completo en este libro, la calidad es un parámetro que se mide por escalas, de tal forma que todas las organizaciones la brindan en mayor o en menor medida. Si la organización es de calidad, la decisión de gestionarse por procesos es para aumentar el grado actual.

Uno de los principios fundamentales de la calidad es que esta se planifica. Entonces, la decisión de pasar de administración funcional a gestión por procesos está dentro de la planificación empresarial, debe formar parte de su planificación estratégica y su objetivo siempre debe ser la calidad.

Existen muchos sectores en los cuales la legislación exige a las empresas y organizaciones de todo tipo aplicar la gestión por procesos, pero, aun cuando es la ley, no es la motivación para hacerlo.

Con lo expresado, la toma de decisión es además estratégica, pues tiene por objetivo cumplir la planificación en el camino de la empresa a alcanzar un mejor estado futuro (Visión) de mayores parámetros de satisfacción (Calidad).

La cultura de calidad va muy de la mano con la cultura de planificación, pues todas las decisiones que se tomen en una empresa deben estar dentro de lo planificado. Así tenemos que:

Si,

*Planificación => conjunto de decisiones estratégicas*

Y,

*Planificación estratégica => Visión (nos lleva a alcanzarla  
y con mayor rendimiento al actual)*

Entonces;

*Planificación => Calidad (se planifica para alcanzar calidad);*

Con lo anterior;

*Gestión por procesos = inicia con la toma de decisión;*

*Toma de decisión = vence la resistencia al cambio;*

*Decisión estratégica = acción dentro de la planificación;*

*Toma de decisión estratégica = acción planificada para alcanzar mayor calidad.*

Tenemos que;

*Gestión por procesos => Toma de decisión estratégica y planificada  
para alcanzar mayor calidad;*

*La gestión de procesos es un medio y no un fin.*

### **8.3 Los procesos de comunicación**

Tomada la decisión, es fundamental que se genere el trabajo en equipo para el éxito del proyecto. Para esto se requiere que se participe a todos los colaboradores la decisión y se los incluya en la construcción del modelo, su documentación y su aplicación. Al haber establecido que la gestión de procesos es un medio para alcanzar la calidad, y que esta es responsabilidad de todos, es un requisito que el personal participe activamente en la propuesta de implementación.

Los procesos de comunicación deben ser adecuados y asegurarse de que se empiece a generar esa nueva cultura. El uso de gráficas y formas es muy eficiente para lograr este objetivo. Se debe considerar la disponibilidad de infraestructura, recursos y medios, pero, por sobre todo, la cultura organizacional para la construcción de los planes comunicacionales y los medios que se va a emplear.

### **8.4 Las actividades de capacitación**

El principal protagonista de esta historia es el ser humano que, para efectos de la organización, es su recurso humano, el principal e infaltable, pues no puede haber empresa, no puede existir organización sin él.

Es el recurso humano el que hace que una organización se desenvuelva de una manera en particular y desarrolle sus actividades de tal forma que pueda o no alcanzar sus objetivos. De su comportamiento mayoritario depende el comportamiento organizacional. Es, por lo tanto, fundamental lograr que todos trabajen bajo los mismos principios en pos de los mismos objetivos (trabajo en equipo).

Una organización debe realizar distintas actividades para lograr el cambio de cultura y trabajo en equipo (funcionamiento sistémico). Las capacitaciones son el medio para lograr las capacidades necesarias en el colaborador de la empresa.

Estas no son eventuales o solamente al inicio del proyecto. Se debe realizar un plan continuo de capacitación para asegurar que todos manejen la filosofía empresarial, los objetivos y como cada quien contribuye a ellos.

Además, se deben realizar procesos de instrucción e inducción conforme las necesidades para fortalecer el nuevo conocimiento. La alta dirección debe participar activamente y ser sujeto también de capacitación, para demostrar así su compromiso con la implementación del modelo.

Se deben asegurar todos los recursos necesarios para las actividades de capacitación, pues esta inversión en talento humano proporcionará a la organización el recurso de alta calidad necesario para enfrentar los cambios permanentes de las condiciones del entorno. El personal capacitado es un personal de baja resistencia al cambio, conocedor del nuevo conocimiento y tecnología y, sobre todo, de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la empresa.

Otro aspecto importante de la capacitación es la generación de satisfacción interna, pues un colaborador que adquiere nuevo conocimiento se siente bien consigo mismo, eleva así su nivel de satisfacción y pone de manifiesto que la calidad empieza casa adentro. Un trabajador satisfecho es un trabajador eficiente.

## **8.5 La elaboración de la documentación**

Dentro de la planificación del proceso de cambio del modo administrativo, se debe establecer el responsable de este proceso, el equipo que lo acompañará, la identificación de las unidades y áreas de gestión de la empresa, el o los corresponsables, las necesidades de recursos y un cronograma de trabajo presentado, aprobado y socializado.

Al respecto:

Los procesos de una organización se deben identificar, planificar, visualizar, modelar, organizar, documentar e implementar para poder mejorarlos continuamente apoyados en el trabajo en equipo y una gestión eficiente de los recursos.

El aparecimiento de las normas internacionales de calidad y los modelos japoneses de gestión dieron inicio a esta tendencia mundial de implantación de modelos de gestión por procesos a las organizaciones que persiguen la excelencia y altos niveles de desempeño y rendimiento, que persiguen la calidad. (Alarcón Parra, 2014, p. 31)

Se debe considerar que hay documentación que una empresa aplica en su modo administrativo funcional y puede ser actualizada para continuar su uso en la aplicación del enfoque de procesos. Esto en el caso que satisfaga las necesidades actuales y el personal ya tenga un manejo de la misma.

Sin embargo, se debe tener la precaución de que la actualización de dicha documentación aplique los principios del nuevo modo de gestión, tanto en el manejo, la información y su empleo. En particular en aquellos documentos que sirven como registros de la administración funcional para el personal, no debemos olvidar que en ella se controlaban trabajadores y, en la nueva propuesta, se gestionan procesos.

La elaboración de la documentación debería contemplar los siguientes elementos.

### **Análisis de situación respecto del cumplimiento de los requisitos de la gestión por procesos**

El primer paso es la realización de un diagnóstico del estado documental de la organización: qué documentos se usan, su estado de actualización, características de la cultura organizacional que se maneja, conocimiento de los principios, entre otros. Esta información permitirá establecer una correcta planificación del trabajo que se va a realizar.

También se debe determinar qué tipos de documentos se usan y su estado de actualización.

### **Levantamiento de procesos**

Una vez en conocimiento del estado actual de documentación, se debe elaborar un cronograma de levantamiento de procesos. Esta es una actividad que permite, mediante una entrevista *in situ*, documentar cada uno de los procesos que ejecuta cada uno de los colaboradores de la organización (Alarcón Parra et al., 2020b). Se deben documentar todas las características del proceso como entradas, salidas, recursos utilizados, entre otros.

También es una oportunidad para conocer de primera mano opciones y consejos para mejorar cada proceso, identificar necesidades y condiciones bajo las cuales se operan. De manera adicional, el entrevistado se sentirá parte del cambio de gestión.

También se deben identificar formularios y registros usados en las actividades si corresponde.

### **La validación**

El levantamiento de información de cada proceso deberá ser validado. Esto se lo realiza con dos acciones de manera fundamental.

La primera es comparar la información con los documentos que la organización manejaba y determinar si están de acuerdo con las responsabilidades establecidas, si deben seguir siendo ejecutados o no. Se usarán manuales de funciones, reglamentos, instructivos, entre otros.

Luego de esta actividad, se deben caracterizar los procesos y regresar a una segunda entrevista en la que el responsable del proceso revisará la ficha y su procedimiento, y podrá hacer observaciones y cambios finales. En este punto, cada uno de los procesos está validado por los correspondientes responsables.

### **La revisión y generación de registros**

Con los procesos documentados, se deben revisar los formularios y registros para verificar si cumplen los nuevos requerimientos de información de los procesos. Se realizan modificaciones para asegurar su pertinencia.

En aquellos procesos que no cuenten con este tipo de documentos, se diseñarán formularios nuevos.

### **La formalización y legalización de los procesos**

En este punto, el responsable de la elaboración de la documentación hará un borrador del manual de procesos que será presentado a la alta dirección para su revisión y modificación de ser el caso, para llegar a su aprobación. También se inicia la elaboración de las declaraciones con la participación de todos los colaboradores, y se elaboran el o los mapas de procesos.

### **La elaboración de la documentación**

Con toda la información ya aprobada, se debe concluir toda la estructura documental presentada en capítulos anteriores. Se debe asegurar que se siga el procedimiento de control de documentación.

## **8.6 La implementación**

Con la estructura documental finalizada, aprobada, socializada y distribuida, se debe dar inicio a la implementación. Es aconsejable una nueva capacitación por sectores en la empresa, sobre lo que es la gestión de procesos, su importancia, cómo contribuir a ella y demás capacitación de orden técnico.

Se debe promover desde la alta dirección un empoderamiento mediante una participación activa. Se debe seguir una planificación y un cronograma para la implementación.

Es aconsejable que se realice por partes en la empresa, para así demostrar sus ventajas y continuar con otras áreas hasta completar toda la organización. Sin embargo, esto depende del tamaño organizacional, y de la capacidad de cambio de los colaboradores y su cultura organizacional previa.

Una vez iniciada la implementación, no se puede dar marcha atrás, pues se pondrían de manifiesto fallas en la planificación y se generaría inseguridad por el cambio de modo de gestión.

## **8.7 Las actividades de control**

Las actividades de control requieren ser realizadas de manera conjunta con la implementación. Una vez aplicada a la primera área, es necesario también establecer y elaborar un plan de control y auditoría. Este deberá ser aprobado y estar en conocimiento de todos en la empresa.

Las actividades de control se inician con los procesos de capacitación, pues, al destinar recursos, se debe verificar su eficiencia y esta se da cuando el personal ha adquirido nuevo conocimiento y su resistencia al cambio ha disminuido.

Los siguientes controles ya se aplican al cumplimiento de los objetivos de cada uno de los procesos, así como al cumplimiento del estándar de la salida del proceso.

La planificación de controles, revisiones y auditorías es de manera permanente y durará toda la vida organizacional de la empresa, pues esto permitirá tener información para la toma de decisiones.

## **8.8 La toma de decisión para la mejora continua**

Como se desarrolló en la descripción de la mejora continua y debido a su importancia en el cambio del modo de gestión, esta es el fundamento de la cali-



dad, es el proceso<sup>42</sup> por el cual una organización se adapta permanentemente a las condiciones del entorno.

El proceso de mejora continua tiene su origen en las actividades de control y auditoría. Estas, al proveer información que, procesada, se convierte en conocimiento, permiten a los responsables de los procesos, macroprocesos y el megaprocésos llevar adelante la toma de decisiones.

Esta tiene como principal insumo la información procesada (conocimiento) para mejorar, poniendo de manifiesto el principio de calidad denominado toma de decisiones basadas en hechos.<sup>43</sup>

Al aplicar la mejora continua y cerrar para abrir nuevamente su ciclo estamos llevando a la organización cada vez a cumplir mayores estándares de calidad y proveer cada vez mayores niveles de satisfacción a las partes interesadas. Esta evolución debe ser permanente, pues los procesos de cambio del entorno y sus integrantes nunca se detienen.

## 9. LA DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

En algunos textos y programas de estudio, se señala que el enfoque de procesos se refiere a la gestión como administración de procesos, y se podría considerarlas sinónimos; sin embargo, no lo son.

La administración gobierna a la organización y sus recursos, mientras que la gestión gobierna y gestiona recursos. Esta diferencia de enfoque en cada una de ellas es fundamental.

42 En este contexto no se sobreentienda la palabra proceso como “de gestión. Entiéndase la palabra proceso de manera genérica, como actividades que se desarrollan para un propósito en particular.

43 En el Anexo A del borrador de la Nueva ISO 9001 versión 2015 se hace mención a la toma de decisiones basadas en hechos (Organización Internacional de Normalización ISO, 2014).

En tiempos pasados, donde los recursos eran abundantes y los tiempos de cambios eran lentos y pausados, se podía administrar y esperar la llegada de los recursos, clientes, entre otros. Ahora, la situación es diferente, los cambios son cada vez más frecuentes y profundos, se requieren tiempos de respuesta mucho más rápidos, decisiones más eficientes y no se puede esperar a que las cosas lleguen: se deben generar las condiciones para que esto suceda, se debe gestionar más que administrar.

### **9.1 ¿Por qué los procesos se gestionan?**

La gestión de procesos, como se ha escrito, requiere muchos aspectos para lograr ser eficiente. Entre esos, un puntal fundamental es el cambio de cultura. Esto lleva implícito otros tantos aspectos: hablar de administración de procesos es recurrir a los principios de la administración, es requerir que el jefe le diga cómo y cuándo ejecutar los procesos, es necesitar que tengamos entradas para hacer el proceso o no tenemos nada que hacer en la empresa.

La gestión de procesos es acción, no es esperar, es hacer que las actividades se realicen y los objetivos se alcancen.

Administrar es gobernar, es dirigir y usar los recursos que se poseen. Si no, esperar a que lleguen: que lleguen materia prima, órdenes de trabajo, disposiciones. Es una actitud pasiva en un entorno altamente demandante.

La gestión por procesos nos obliga a hacer lo necesario para cumplir con la misión. Es hacer las gestiones necesarias para conseguir o resolver una cosa. Los procesos se gestionan, no se administran.

## **10. LOS RECURSOS ESCASOS**

Aunque se ha mencionado a lo largo de todo el texto, es necesario hacer hincapié en una de las mayores motivaciones para el uso del enfoque de procesos como modo administrativo y está relacionado con el uso eficiente de los recursos.

Esto se debe a que, a medida que pasa el tiempo, el entorno va sumándose cada día,<sup>44</sup> cada instante, innumerables organizaciones de todo tipo. Este aumento exponencial de organizaciones consume de manera indiscriminada todo tipo de recursos.

A diferencia de tiempos pasados, cuando los recursos eran abundantes e incluso se pensaba que eran infinitos, hoy estamos seguros de que los recursos son escasos, y todas las organizaciones luchan por conseguirlos. La eficiencia en la gestión permite que una organización consiga uno o varios tipos de recursos, lo cual le impide a otra conseguirlos.

Por esto es importante que la planificación sea bien concebida y ejecutada para lograr ser eficiente con el consumo de recursos y, de manera adicional, brindar satisfacción al cliente externo o mejor llamado parte interesada externa, medio ambiente.

## **11. LA GESTIÓN DE PROCESOS Y LA CALIDAD**

Debemos tener claro que la decisión estratégica de una organización por aplicar el enfoque de procesos (G. Alarcón Parra y P. Alarcón Parra, 2017a) y adoptarlo como su modo administrativo debe ser visto, más que como un objetivo, como un medio para alcanzar la calidad.

La gestión por procesos permite que las organizaciones cumplan los parámetros establecidos en la planificación como el cumplimiento de objetivos, estándares de entradas, salidas, recursos, procedimientos, entre otros. Que los productos y servicios estén concebidos a partir de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas en ese sentido horizontal de cadena que agrega valor desde el cliente y hacia el cliente.

44 Esta es una de las razones por la cual se considera que el entorno es complejo, y esta complejidad aumenta cada día.

Alcanzar su satisfacción significa, para la organización, cumplir su misión, su objetivo supremo de satisfacer a sus clientes; el único y verdadero objetivo de una organización debe ser la calidad. La gestión por procesos es entonces el medio para alcanzarla. Cuanto más eficiente en la planificación y los procesos más alto estándar de calidad se alcanza.

Un producto es de calidad siempre y cuando se lo realice con calidad. Por ello, la organización ISO, con su norma ISO 9001 en sus diferentes actualizaciones, provee lineamientos para poder elaborar, implementar y mantener un sistema de gestión que asegure que las operaciones se las realice cumpliendo estándares, se alcance la calidad de gestión y, como consecuencia, la calidad de los productos (Vargas Guambo et al., 2017). La gestión por procesos y la calidad son parte de un todo.

## **12. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN POR PROCESOS**

Como hemos visto, la gestión de procesos no es un fin en sí mismo. Más allá de ser un objetivo, es un medio para alcanzar el verdadero objetivo de una organización y este es la calidad. Las empresas modernas buscan siempre la satisfacción plena de sus clientes (partes interesadas) y, mientras mayor sea el nivel de satisfacción provisto por ella, es una empresa de mayor calidad.

Sin embargo, la calidad no se alcanza por suerte, por casualidad o accidente. La calidad se planifica. De esta planificación se obtienen todas las acciones que se deben implementar y ser ejecutadas de manera estratégica por cada responsable. Esto permite que se obtenga el resultado previsto: calidad.

Por lo tanto, la implementación de la gestión de procesos o la transición de una administración funcional a la gestión de procesos en una organización (según su estado inicial) es solo un objetivo táctico en el camino hacia la calidad.

Cuando una organización decide entonces aplicar la gestión de procesos es porque forma parte de su planificación estratégica, porque ha determinado las acciones que hay que seguir, cuenta con los recursos necesarios y los ha destina-

do, existen responsables, todos en la organización lo conocen y trabajan por ello, pero, por sobre todo, fue resultado de una decisión estratégica.

La decisión estratégica es la acción por la cual se da inicio a la aplicación de la gestión de procesos. Esta acción reúne lo necesario, pues la combinación de estas dos palabras es fundamental para el cometido deseado.

La toma de la «decisión» es la acción que permite vencer la resistencia al cambio, principal obstáculo para la calidad. Y es «estratégica» porque es una acción que forma parte de la planificación, está dentro de ella y conocemos su fin: decisión estratégica.

Se requiere entonces no solo que se planifique la implementación de la gestión de procesos como modelo de gestión administrativa que le permita alcanzar de manera permanente, sostenida y en constante aumento la satisfacción de los clientes o partes interesadas, sino también que la organización cuente con una alta cultura de planificación para aplicarla tal como fue concebida, ejecute las acciones de manera correcta, a tiempo y no se desvíe de ella, esté preparada para los cambios, pues la calidad se planifica.

La planificación estratégica, cuando establece una misión, está encontrando su razón de ser, establece su objetivo presente y pone de manifiesto que hace, para quien lo hace, como lo hace y como pretende alcanzar su satisfacción, el estado inicial de cumplimiento de estándares de calidad.

La declaración de la misión es duradera, razón de ser ¿Cuál es nuestro negocio?, es esencial para establecer objetivos y formular estrategias, también puede ser considerada declaración del credo. Algunas empresas la tienen, aunque no sea por escrito, es fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; de ahí se parte para el diseño de trabajos de gerencia y de estructuras. [...] La declaración de la misión es una declaración de actitudes y puntos de vista, permite declarar objetivos y estrategias, debe reconciliar a los grupos de interés (empleados, socios, proveedores, gerentes, sociedad, clientes, etc.). (Fred, 2013).

De la misma forma, cuando se establece la visión, se está marcando el puerto de llegada<sup>45</sup> de la organización en un determinado tiempo. La visión es un estado futuro superior al actual (estado misional) en la que se establece que la organización cumplirá mayores estándares de calidad, ampliará sus partes interesadas y caminará a la excelencia. La visión es la misión del futuro.

La visión debe responder a la pregunta de ¿Qué queremos llegar a ser?, debe ser corta, conformada por una oración y desarrollada por los gerentes. [...] La visión compartida crea una comunidad de intereses que impulsa y coloca nuevas oportunidades y retos. La declaración de misión requiere apoyo de gerentes internos o de personal externo. Se deben tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicarla para que sea considerada como vínculo emocional. La visión es condición posible y deseable; la misión es comportamiento presente. (Fred, 2013)

Para alcanzar lo mencionado, la organización debe tener una alta cultura de planificación, no solo para formularla<sup>46</sup> sino para ejecutarla. Es indispensable para esto la participación de todos, pues si la calidad se planifica, y la calidad es responsabilidad de todos. Todos los integrantes de la organización deben participar activamente en la planificación y el establecimiento de objetivos. Se logrará, de esta manera, que todos vean a los objetivos organizacionales como propios y trabajarán por ellos, todos por el cumplimiento de la misión (estado actual de calidad) y por alcanzar la visión (estado futuro superior de calidad).

La principal estrategia de una organización es la calidad y debe planificarla.

45 Utilizamos la analogía de comparar y analizar una organización y su comportamiento como un navío y su recorrido por el mar (entorno) desde el puerto de salida (momento de inicio de planificación, establecimiento de la misión), su recorrido (momento de ejecución de la planificación, realización de correcciones de rumbo) hasta llegar a un puerto previamente seleccionado (momento de cumplimiento de objetivos, de la visión) y como su capitán (gerente) dirige su tripulación (personal interno), toma decisiones en función de las condiciones del entorno para guiar su nave a su destino en manifestación clara de liderazgo organizacional.

46 Una organización puede contratar un especialista para que se encargue de realizar la planificación, pero la ejecución siempre será responsabilidad de la organización y sus integrantes.

### 13. EL USO DE LA TECNOLOGÍA COMO APOYO A LA GESTIÓN

Los tiempos modernos y esa «complejidad» del entorno han modificado las condiciones en que se debe llevar adelante la gestión de una empresa. Uno de los aspectos más importantes que considerar es el tiempo de respuesta.

Una organización debe ser eficiente y adaptarse de manera permanente a los cambios del entorno, pero no solo hay que adaptarse, sino que hay que lograrlo lo más pronto posible.

La forma en que una organización lo logra es con una toma rápida de decisión, girando el timón, permitiendo a la empresa orientar y acomodar su rumbo conforme las corrientes de cambio que se le presentan.

La tecnología, en este punto y en este tiempo, cumple un papel determinante. Si logramos ser eficientes en la generación, gestión y procesamiento de la información (Alarcón Parra et al., 2020a), podremos convertirla en ese conocimiento de la situación para permitir que la alta dirección, los responsables de los procesos de gestión de alto impacto puedan ejercer esta capacidad.

Los sistemas informáticos pueden convertirse en el mejor aliado de una organización. Su uso permitirá gestionar la información de procesos, macroprocesos, megaprosesos. También permitirá conocer y medir aspectos como niveles de satisfacción, tendencias del entorno, desempeño de la organización, cumplimiento de la planificación, entre muchos otros aspectos.

Al respecto, afirman Alarcón Parra et al. (2017b): «Contar con un sistema informático de autoevaluación brinda la oportunidad inmejorable de contar con información procesada y actualizada en todo momento a disposición de cada carrera y facultad posibilitando así la toma de decisiones basadas en información para corregir las no conformidades y tomar acciones de mejora».

Sin embargo, se debe mencionar que, aunque la tecnología es muy importante, no hay que cometer el error de pensar que, con tecnología, se brinda calidad y sin ella, no.

No podemos pensar que la solución a los problemas de gestión es el uso de software. Antes de su planificación, establecimiento de requerimientos, desarrollo y producción debe estar todo resuelto en gestión.

Una organización debe tener la capacidad de ejecutar sus actividades sin uso de sistemas informáticos y hacerlo con calidad. Los sistemas no hacen de organizaciones ineficientes organizaciones eficientes. Los sistemas informáticos hacen de las organizaciones de calidad organizaciones de excelencia.

La importancia de la tecnología en la gestión y administración de organizaciones de todo tipo es fundamental. Citamos lo siguiente: «Con estos antecedentes, se pretende demostrar que un sistema informático de gestión de la información puede convertirse en una poderosa herramienta de apoyo a la gestión universitaria para la mejora continua en búsqueda de cumplir altos estándares de calidad» (G. Alarcón Parra y P. Alarcón Parra, 2017a).



## REFERENCIAS

- Aiteco. (2019). Ciclo PDCA, Mejora Continua. *Aiteco*. <https://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua/>
- Alarcón Parra, G. J. (2014). *Modelo de gestión de procesos para la Facultad de Administración de Empresas de la Espoch*. Tesis de maestría, Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI), Puerto Rico.
- Alarcón Parra, G. y Alarcón Parra, P. (2017a). Uso del Sistema de Gestión de la Información ALPA para la evaluación de la universidad de excelencia. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo* (julio). <http://www.eumed.net/rev/atlante/2017/07/alpa-ecuador.html>
- . (2017b). El sistema para la gestión de procesos Alpa en una organización de alta calidad. En *Memorias Tercer Congreso Internacional de Investigación en Calidad* (págs. 12-24). Editorial Universitaria.
- Alarcón Parra, G., Alarcón Parra, P. y Guadalupe Arias, S. (2017a). Modelo de Acreditación, el estándar ecuatoriano de calidad en la educación superior y el Sistema de Gestión de Indicadores de Acreditación Alpa como herramienta de autoevaluación. En *Debates y escenarios en el campo educativo* (págs. 231-253). Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador.
- Alarcón Parra, G., León Gualán, D., Alarcón Parra, P. y González Chávez, M. A. (2017b). Aplicación del enfoque de procesos en el área financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Alarcón Parra, G., Alarcón Parra, P. y Guadalupe Arias, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista Espacios*. [https://www.researchgate.net/publication/340634958\\_La\\_elaboracion\\_del\\_mapa\\_de\\_procesos\\_para\\_una\\_universidad\\_ecuatoriana\\_The\\_elaboration\\_of\\_the\\_process\\_map\\_for\\_an\\_Ecuadorian\\_university](https://www.researchgate.net/publication/340634958_La_elaboracion_del_mapa_de_procesos_para_una_universidad_ecuatoriana_The_elaboration_of_the_process_map_for_an_Ecuadorian_university)
- Alarcón Parra, G., Alarcón Parra, P., Altamirano, M. y Centeno, E. (2020a). Desarrollo de una metodología estándar para el levantamiento de procesos en

- una organización. En *Memorias del IV Congreso Internacional SECTEI 2020* (págs. 1011-1036). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Alarcón Parra, G., Alarcón Parra, P., Guamán Betún, C. y Rivera, D. (2020b). El Sistema de Gestión de Indicadores de Procesos (SGIP). *Revista Espacios*. [https://www.researchgate.net/publication/340635118\\_El\\_Sistema\\_de\\_Gestion\\_de\\_Indicadores\\_de\\_Procesos\\_SGIP\\_The\\_Process\\_Indicator\\_Management\\_System\\_SGIP](https://www.researchgate.net/publication/340635118_El_Sistema_de_Gestion_de_Indicadores_de_Procesos_SGIP_The_Process_Indicator_Management_System_SGIP)
- Atehortúa, H. (2013). Historiografía de la aplicación de las teorías administrativas estadounidenses: fordismo y taylorismo en Argentina y Brasil en el siglo XX. *Trashumante. Revista Americana de Historia Social*, 96-112.
- Barba Álvarez, A. (2013). Administración teoría de la organización y estudios organizacionales. *Gestión y Estrategia* (44), 139-151. [http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2600/Administracion\\_teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_organizacion\\_y\\_estudios\\_organizacionales.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/2600/Administracion_teor%C3%ADa_de_la_organizacion_y_estudios_organizacionales.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, 4.<sup>a</sup> ed. Ariel.
- Cárdenas, M. (2016). *Sociedad posindustrial*. Universidad Sergio Arboleda. <http://www.usergioarboleda.edu.co/fondo/sociedad-post-industrial.htm>
- Costa, J. (2003). *Creación de la imagen corporativa: El paradigma del siglo XXI*. Razón y Palabra.
- Definición.de. (2017a). Estándar. *Definición.de*. <https://definicion.de/estandar/>
- . (2017b). Simbiosis. *Definición.de*. <https://definicion.de/simbiosis/>
- . (2017c). Trazabilidad. *Definición.de*. <https://definicion.de/trazabilidad/>
- Ecured. (2017). «Administración pública». *Ecured*. [https://www.ecured.cu/Administraci%C3%B3n\\_p%C3%BAblica](https://www.ecured.cu/Administraci%C3%B3n_p%C3%BAblica).
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Hernández, A. (2015). La riqueza de las naciones de Adam Smith en España. *Relecciones*. [http://ddfv.ufv.es/bitstream/handle/10641/1173/02\\_inv01\\_hernandez.pdf?sequence=1](http://ddfv.ufv.es/bitstream/handle/10641/1173/02_inv01_hernandez.pdf?sequence=1)
- López Carrizosa, F. (2008). *Antecedentes de la gestión por procesos*. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05\\_marcoTeorico.pdf](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf)

- Maldonado, C. (2004). ¿Es posible hablar de evolución o de progreso de la calidad de vida? En *Calidad de vida: enfoques, perspectivas y aplicaciones del concepto* (págs. 29-40). Unibiblos.
- Matemáticas Relatividad. (2016). Función lineal. *Matemáticas Relatividad*. <http://matematicas.relatividad.org/>
- Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la imagen corporativa. *ZER - Revista de Estudios de Comunicación*. <http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/17426/15201>
- Organización Internacional de Normalización ISO. (2008). *Norma ISO 9001:2008*. ISO. [http://www.unc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO\\_9001\(ES\)\\_CERT\\_2008\\_final.p](http://www.unc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO_9001(ES)_CERT_2008_final.p)
- . (2014). *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones*. ISO. <https://www.isotools.org/2014/02/28/nueva-iso-90012015-enfoque-basado-en-hechos-para-la-toma-de-decisiones/>
- . (2015). *Norma ISO 9001:2008*. ISO. <http://www.bsconsultores.com.co/wp-content/uploads/2016/05/Norma-ISO-9001-2015.pdf>
- Pérez Rodríguez, Y. y Coutín Domínguez, A. (2005). *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. ACIMED.
- Thefreedictionary. (2017). Enfocar. *Thefreedictionary*. <http://es.thefreedictionary.com/enfocar>
- Significados.com (2017a). Paradigma. *Significados.com*. [www.significados.com](http://www.significados.com)
- . (2017b). Petinencia. *Significados.com*. <https://www.significados.com/petinencia/>
- Vargas Guambo, J., Ruiz Mancero, L., Alarcón Parra, G. y Alarcón Parra, P. (2017). Medición de la satisfacción estudiantil, como incremento constante de calidad en la formación de profesionales en la Espoch. *Revista Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
- Venemedia. (2018). Mapa. *Conceptodefnicion.de*. <https://conceptodefnicion.de/acerca-d/>
- WordReference. (2017). Caracterizar. *Word Reference*. <http://www.wordreference.com/definicion/caracterizar>

———. (2022). Finalidad. *Word Reference*. <http://www.wordreference.com/definicion/finalidad>.

Visto como un medio para alcanzar la calidad, la gestión de procesos requiere la fundamentación teórica necesaria para justificar y apoyar este propósito. Con la difusión de los sistemas de gestión de calidad y las normas de la organización ISO, el enfoque de procesos ha adquirido mayor difusión y se ha convertido en el modo administrativo que organizaciones de todo tipo están procurando aplicar aun sin el conocimiento adecuado de sus principios y motivaciones correctas.

*La nueva concepción: fundamentos, conceptos y principios de la gestión por procesos* es el resultado de la información y experiencia recogida durante varios años de trabajo de los autores, quienes han realizado estudios, asesorías e implementaciones de la gestión de procesos y la calidad. También ha sido el resultado de procesos y proyectos de investigación desarrollados en el Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos (Cimogsys), que tiene como principales líneas de investigación el estudio de modelos contemporáneas de gestión y en particular el enfoque de procesos, la gestión de la calidad y la planificación. Esta obra no pretende convertirse en la teoría final de la gestión de procesos. Su objetivo es presentar una visión diferente y argumentada de un nuevo enfoque que permita enriquecer y fortalecer la teoría sobre este tema, así como compartir la experiencia de sus autores.

**Giovanny Javier Alarcón Parra** (Quito, 1979). Tecnólogo en Electrónica Industrial (ITSCC), ingeniero en Gestión de Procesos (UTI), máster en Dirección Estratégica Especialidad Gerencia en la UNIB en Puerto Rico; actualmente cursa el programa doctoral en Administración Gerencial en la UBJ de México. Docente politécnico desde 2011, coordinador del Grupo de Investigación en Modelos y Sistemas de Gestión de la Facultad de Administración de Empresas; Director del Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos CIMOGSYS (actual); ha desempeñado como Asesor de Vicerrectorado Académico y Director de Planificación de la ESPOCH (Actual). Ha realizado publicaciones en bases de datos indexadas y de alto impacto.

**Pepita Ivonn Alarcón Parra** (Quito, 1978). Licenciada en Diseño Gráfico en la ESPOCH, magister en Estudios del Arte en la Universidad de Cuenca y magister en Planificación, Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en la ESPOCH. Docente politécnica en la Facultad de Informática y Electrónica; integrante del Grupo de Investigación IITC. Miembro del Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos CIMOGSYS (actual); Directora de la Revista Científica Investigar. Ha desempeñado cargos de Directora de la Carrera de Diseño Gráfico, Sub directora de Educación Continua de la IPEC y Directora de Desarrollo Académico de la ESPOCH. Autora de varios artículos científicos y ponencias nacionales e internacionales.

ISBN: 978-9942-42-693-2

